

(a cura di)
Carlo D'Amicis,
Mirella Fulvi

CONVERSANDO
CON GINO MARTINOLI



Fondazione Adriano Olivetti

Conversando
con Gino Marinoni

di Carlo D'Amico, Mirella Fadda

Conversando con Gino Martinoli

a cura di *Carlo D'Amicis, Mirella Fulvi*

Conversando
con Gino Martinelli

Intervista di Carlo D'Amico, Angelo Felli

© 1991 Fondazione Adriano Olivetti
Il testo può essere liberamente riprodotto
purché se ne citi la presente edizione.

INDICE

<i>Premessa</i>	
di Gino Martinoli	7
<i>Prima Conversazione</i>	12
<i>Seconda Conversazione</i>	27
<i>Terza Conversazione</i>	42
<i>Quarta Conversazione</i>	54
<i>Quinta Conversazione</i>	68
<i>Sesta Conversazione</i>	83
<i>Settima Conversazione</i>	97

PREMESSA

Un giorno Paolo Gonnelli, Direttore di Radiotre mi ha proposto di partecipare ad un programma della sua rete. La lunghezza della mia vita - mi chiari - mi avrebbe consentito di rievocare parenti, amici e conoscenti, lavoro, tempi e cose ormai dimenticate o quasi. Senza rifletterci molto ho risposto favorevolmente all'invito-richiesta, dimenticandomene poi del tutto.

Alcuni mesi dopo, Mirella Fulvi dalla sede della RAI di Roma, mi ha ricordato la promessa e mi ha esposto per grandi linee il programma «Antologia», che andava in onda ogni domenica dopo le 14; programma a cui io avrei dovuto partecipare. Alle mie riserve mi suggerì di ascoltare il programma che lei avrebbe svolto la domenica successiva, e rendermi così conto che cosa lei e la RAI attendessero da me.

Ho seguito il consiglio ed ho così ascoltato la conversazione alla Radio di Luciano Anceschi, noto critico d'arte.

La trasmissione mi parve molto dotta, ma anche molto specializzata, poco comprensibile, e quindi noiosa, per un profano come me.

Ho confermato a Mirella il proposito di sottrarmi all'invito suo ed alla promessa fatta a Gonnelli.

Mirella ha smontato però abilmente le mie obiezioni, talché finii col cederle, sia pure con qualche riluttanza e con la preoccupazione di dover mandare in onda la mia voce per ben tre ore e mezzo nel corso di due domeniche successive: l'8 ed il 15 aprile 1990.

Debbo dire, che, contro ogni mia aspettativa, mi sono divertito moltissimo a rispondere, davanti ai microfoni, alle domande e alle provocazioni di Mirella Fulvi e di Carlo D'Amicis. Questi si erano preparati con molta cura ed erano documentatissimi sulla mia vita passata, almeno per il periodo che ho lavorato alla Olivetti.

Dell'équipe della RAI faceva parte anche Emanuele Pappalardo. Questi aveva l'incarico di infiorare la trasmissione con musicchette varie. Mi sono sentito in dovere di dirgli che non capisco niente di musica, che questa non mi piace, anzi che la considero un fastidioso rumore. Pappalardo è stato molto gentile a non adontarsi della mia brutalità, ma, credo non ne abbia tenuto conto nello svolgere il suo compito nel corso delle trasmissioni.

I consensi che ottenni da quanti ebbero la pazienza di ascoltarmi alla Radio non mi hanno illuso sulla validità delle mie conversazioni, pensando che quelli costituivano certamente solo una minima ali-quota dell'uditorio potenziale.

Però, come ho detto, se non l'uditorio, io mi sono divertito moltissimo a raccontare di me e del mio passato, tanto che ci ho rimuginato a lungo nei giorni seguenti, durante le lunghe mie passeggiate giornaliere per la campagna canavesana. Ovviamente mi sono venute alla mente una serie di episodi, di cose e di persone cui mi ero dimenticato di accennare, nonché mi sono vergognato per essermi espresso male, pentito per non aver messo nella giusta luce stati d'animo ed emozioni mie e di altri, provate durante una esistenza tanto lunga.

E sorto così in me il desiderio di rivedere, di correggere, di completare quanto era andato in onda, anzi di rifare le trasmissioni come a me sarebbe piaciuto averle fatte.

Dal nulla sono riemersi alla mente eventi, paesaggi, uomini, donne, bambini, una folla interminabile di immagini diversissime, alcune sbiadite e sfocate, altre perfettamente nitide. Mi ha colpito l'eco di voci dimenticate, di cose e di esseri a molti dei quali non sapevo più dare un nome. Cose e persone sembravano sorgere dall'oblio e riprendere voce, sostanza, vita, in un coro che, ogni passione ormai spenta o quasi, infondeva in me un senso di letizia, quasi d'allegria.

E ben noto che l'età avanzata è sinonimo di solitudine, anche quando non manca intorno a noi la presenza e la compagnia di persone care o amichevoli. Scompaiono a poco a poco i coetanei, dandoci l'impressione di rimanere isolati e di dover continuare il cammino sempre più soli in un deserto sempre più vuoto. Avvertiamo bensì la presenza delle persone care ed amichevoli, ma sembra che un'invisibile cortina ce ne separi. Le loro voci e le stesse loro immagini giungono bensì a noi, ma attutite, sfumate.

Avvertendo di essere «alla frutta» noi vecchi possiamo contare solo su quello che rimane come nostre risorse interiori, e che la memoria ha salvato.

La RAI, e nella fattispecie l'intervento di Mirella Fulvi e di Carlo D'Amicis hanno innescato in me un processo di attivazione della memoria, che ha riportato alla luce una moltitudine di fotogrammi accumulati, senza che ne avessi coscienza precisa, nel corso dei miei novant'anni di vita.

A Mirella Fulvi ed a Carlo D'Amicis debbo una profonda ricono-

scenza per avermi fatto un po' ringiovanire, ad avermi dato con ciò alcuni momenti felici.

Nei giorni successivi alle trasmissioni dell'aprile 1990, nelle quali ho risposto alle domande di Mirella e di Carlo, la valanga delle memorie da quelle evocate si è andata ordinando nella mia mente delineando a posteriori, come accennato, le conversazioni che mi sarebbe piaciuto aver mandato in onda.

Giovanni Maggia, Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti, ha ascoltato le mie conversazioni a Radiotre ed ha proposto a Carlo D'Amicis e Mirella Fulvi di pubblicare la trascrizione di quelle, facendone oggetto di uno dei Quaderni che la Fondazione periodicamente dà alle stampe, quasi a festeggiare con ciò il mio novantesimo compleanno.

Interpellato, sono stato indotto ad approfittare dell'occasione per suggerire di sostituire al testo delle conversazioni reali, il testo delle conversazioni immaginarie che ero andato elaborando nella mente nel frattempo. Immaginarie perché non andate in onda, ma forse più complete, più esplicite e più aderenti al vero di quelle effettive.

Nella solitudine dell'età avanzata, nell'isolamento e nel distacco dalle cose, cadono molti pudori, vengono meno molte reticenze ad esibirsi, ad esibire i propri sentimenti, e far sì che altri - perfino persone intime e care - entrino nel profondo del nostro animo più profondo.

Come la guida alpina, il capo cordata in montagna non comunicano le proprie esitazioni, dubbi e paure agli alpinisti che a loro si affidano, per non scoraggiarli o impressionarli, così, devo ammetterlo, mi sono comportato spesso nella vita nei confronti delle persone a me più care: genitori, mogli, figli, fratelli. Desiderando di apparire forte e sicuro ho sempre cercato di nascondere loro le mie debolezze, le mie angosce, le mie ansie. Ne è conseguita una certa mia riluttanza nel comunicare, la consuetudine di ridurre gli scambi verbali ad argomenti lieti o frivoli o secondari, sfuggendo a quelli più impegnativi, seri, per me più densi di preoccupazioni. Oggi me ne rammarico profondamente e ciò mi spinge, sia pure tardivamente, a superare pudori e remore passate, a superare ogni amor proprio, a vincere il timore di nuocere al mio presunto prestigio, ad offuscare l'immagine che, più o meno palesemente, avrei voluto gli altri si facessero di me.

Vi è un detto toscano un po' volgare: «mettere il sedere alla finestra» (veramente il termine che usano i miei conterranei è più crudo,

ma sono «prude» e le parole crude suscitano in me un senso di fastidio).

Penso che quanti potrebbero essere urtati o scandalizzati dal mio racconto e dalle mie considerazioni sono probabilmente quasi tutti scomparsi. Il giudizio degli altri, da cui mi divide la cortina invisibile fra la mia e le generazioni che la precedono, come ho accennato, non riesce a far scattare in me i freni inibitori di un tempo.

La memoria dell'anziano, nel riportare anche i fatti più notevoli cui ha partecipato, è fallace. Ancor più quando essa è chiamata a riferire, non tanto i fatti stessi, quanto le impressioni che quelli hanno destato in noi.

Non avendo cercato in questo lavoro di verificare dati, date, nomi di luoghi e di persone, è molto probabile che abbia commesso errori, confuso avvenimenti, sbagliato la loro cronologia. Non cerco di scusarmene, ben inteso. Non ho alcuna pretesa, infatti, scrivendone di tracciare la biografia di una persona che non è stata tanto notevole da meritare di venire segnalata o ricordata in modo particolare.

Dell'imprecisione di una parte di queste conversazioni immaginarie ho piena consapevolezza. Più volte essa mi è stata confermata udendo altri raccontare episodi che mi concernevano e nei quali non riuscivo a riconoscermi, facendomi dubitare su chi fosse nel vero.

Ho piena consapevolezza altresì che con l'età l'intelligenza si ottunde, quando non si giunge ad uno stato di rimbambimento più o meno acuto. L'attenuarsi del senso del pudore, cui ho accennato sopra, potrebbe dimostrare che sono ormai giunto in quello stato.

Mi consola e mi conforta tuttavia l'osservazione di una mia nipotina - Loredana - fattami quando aveva solo cinque anni. Loredana stava scarabocchiando seduta alla mia scrivania, mentre io telefonavo ad un amico. Mi lamentavo con lui dicendogli che mi sentivo «rimbambire». Loredana, al termine della telefonata, senza alzare la testa dal foglio, calma calma mi dice: «Bada nonno che i bambini non sono mica stupidi».

E' legittimo comunque mi si chieda perché, con la piena consapevolezza dei miei limiti, con quella di raccontare in modo forse un po' infantile cose normali, esperienze per nulla eccezionali, mi sia deciso a prendere la penna - non so scrivere a macchina -, ed aggiungere altra carta stampata alla enorme massa di quella che ci sommerge ogni giorno.

Confesso di non trovarne alcuna più valida del soddisfare il pia-

cere, del divertimento che lo scrivere ha provocato in me: uno dei personaggi che Natalia Ginzburg, mia sorella, ha fatto conoscere a tante persone, ai numerosi ragazzi che a scuola hanno letto *Lessico familiare*

Gino Martinoli

PRIMA CONVERSAZIONE

Vi ringrazio, Mirella e Carlo, degli auguri che mi formulate per il mio compleanno. E grazie soprattutto per l'occasione che mi offrite consentendomi di raccontare a voi ed a quanti vorranno ascoltarmi delle tante vicende e delle tante persone che, mercé vostra, sono stato indotto a ripescare nel fondo della memoria.

Novanta anni sono tanti. Quelli che ho vissuto sono stati piuttosto turbinosi e ricchi di eventi storici tremendi. Alcuni di questi, direttamente o indirettamente, hanno coinvolto me e persone a me care.

Pensate che quando sono nato le notizie dello scandalo della Banca romana, della sconfitta di Adua, dell'eccidio a Milano ordinato da Bava-Beccaris erano ancora fresche di stampa. Port-Arthur, Mukden, Tsushima sono nomi che ho appreso quasi appena dopo quelli di mamma e di papà, vivificati dalle illustrazioni di Beltrame sulla «Domenica del Corriere».

Ho appreso che vi siete preparati a queste conversazioni ed avete raccolto una notevole documentazione. Il *Lessico familiare* di Natalia Ginzburg, mia sorella, sarà stato indubbiamente una fonte cui attingere.

Come testimone ancora vivente di quasi un secolo di storia sono lieto, ripeto, di chiacchierare con voi, senza pretese, a ruota libera, e di rispondere alle vostre sollecitazioni.

Gino Martinoli è nato il 19 marzo 1901, a Firenze, città ch'egli ha lasciato però all'età di dieci anni. Anche se vi tornerà solo qualche volta in seguito, un leggero accento toscano ne tradisce l'origine fiorentina, specialmente quando gli avviene di discorrerne.

*A Firenze si sono incontrati i suoi genitori, Giuseppe Levi e Lydia Tanzi. Dal loro matrimonio sono nati cinque figli. La minore, Natalia - la scrittrice Natalia Ginzburg - attraverso il suo libro *Lessico familiare* ha reso la famiglia Levi una delle più conosciute della nostra letteratura.*

Per dare inizio a queste nostre conversazioni forse potrebbe dirci, ingegnere, qualcosa dei primi anni della sua lunga vita o almeno di come essi abbiano contribuito al suo lavoro, alla sua carriera.

Dato che ne abbiamo il tempo pigliamola pure alla lunga, cominciando dalla storia della mia famiglia: la famiglia Levi.

Le storie delle famiglie raccontano interminabili sequenze di avvenimenti in gran parte infimi, triviali, lunga serie di eventi spesso casuali. Ma alcune circostanze della vita, apparentemente insignificanti, finiscono col determinare la nostra esistenza ed influenzare le nostre vicende. Di riflesso e come onde in uno stagno queste vicende si riverberano lontano, in cerchi sempre più ampi non solo nell'ambito familiare ma nella società.

Ciascuno può riconoscerlo per poco che, ormai in tarda età, riveda col pensiero alla propria vita ed a quella di amici, congiunti e parenti. Invito spesso, quando incontro persone adulte o anziane, ad interrogarsi sul perché e sul come, terminati gli studi, la loro esistenza, il loro lavoro, la loro carriera si siano svolte, come si sono svolte. Il caso, si scopre di frequente, vi ha giuocato un ruolo decisivo.

Questa nostra conversazione ne porterà qualche testimonianza: una storia qualsiasi fra le infinite storie di persone comuni, raccontata non come qualcosa di particolare o di eccezionale, ma come un semplice pretesto, in una ordinaria, piana conversazione, per rievocare un'epoca, e tanti, tanti personaggi incontrati, amati o odiati.

Ma procediamo con ordine. Anzi no, niente affatto. Procediamo piuttosto a zig-zag, avanti e indietro nel tempo, un po' senza darci un capo e una coda, come si addice ad una conversazione leggera e senza pretese.

Comincio pertanto a rievocare un lontano 1871, quando mia nonna Emma Perugia, pisana, andò a nozze a Trieste con Michele Levi. Matrimonio certamente combinato, come usava allora, soprattutto nella buona borghesia israelitica. I Levi erano banchieri. Una loro antenata materna si chiamava Rachele Parente. Malgrado la razza il nonno Parente, così come un altro nostro ascendente, Dormitzer, nel 1848, fu nominato barone dal giovane Imperatore Francesco Giuseppe, in riconoscimento del contributo dato per finanziare la campagna dell'Austria contro il Piemonte.

La nonna Emma, rimasta vedova nel 1886, in buone condizioni economiche, decise di tornare in Toscana, anzi a Firenze, più brillante e meno provinciale di Pisa dove era nata. Con lei erano i figli Cesare e Giuseppe, mio futuro padre, che allora aveva appena compiuto quattordici anni.

Giuseppe si iscrisse a medicina, sfidando la riprovazione della madre. La nonna Emma provava ribrezzo per i malati, e schifo per i

cadaveri delle sale anatomiche dove immaginava che il figlio trascorresse le giornate.

Mio zio Cesare si appassionò al teatro e divenne critico d'arte teatrale. Si racconta in casa nostra che egli si battè a duello alla sciabola con Renato Simoni per stabilire chi fosse più bravo: Goldoni o Molière.

Da dove proveniva invece il nucleo materno?

I miei nonni materni, Carlo Tanzi e Giuseppina Biraghi, si sono sposati a Milano nel 1877. Ritengo non sia stato un matrimonio felice. Ritroviamo la nonna Giuseppina a Firenze intorno al 1895 con le figlie, Lydia, che diventerà mia mamma, e la Drusilla, passata alla notorietà letteraria come la «Mosca» di Montale, rimpianta dal poeta nei versi di «Satura».

La nostra conversazione è appena iniziata e già una folla di personaggi si affaccia alla ribalta, delineando un gran numero di possibili incontri: incontri casuali che intrecciandosi inopinatamente si riverberano lontano nel tempo.

L'incontro fra suo padre e sua madre, ad esempio, è stato frutto di una decisione piuttosto inconsueta, un po' anomala per una donna in quei tempi, di iscriversi alla Facoltà di medicina.

Sul finire dell'Ottocento in effetti le giovanette che si iscrivevano a medicina erano poche; il farlo era considerato un po' originale, poco convenzionale. Ma mia mamma convenzionale proprio non è mai stata. All'Università mio padre era assistente del prof. Giulio Chiarugi, insegnante di Anatomia Umana. Ai figli, in genere, il nascere dei rapporti che legheranno i propri genitori è velato di riserbo; ne parlano malvolentieri. Abbiamo saputo più tardi che i nostri genitori hanno incontrato una forte opposizione alle nozze da parte della nonna Emma, che disapprovava un matrimonio del figlio con una ragazza cattolica. La nonna infatti era praticante della religione israelitica, anche se, ritengo, la sua osservanza dei riti fosse sostanzialmente esteriore.

Suo padre, probabilmente, interiorizzò a tal punto questa opposizione materna al proprio matrimonio da riproporla con energia ad ogni matrimonio dei propri figli.

Tornando a noi, anzi a lei, primogenito di casa Levi ed ai suoi ricordi infantili, ce ne racconti qualcuno.

Nato a Firenze in Piazza d'Azeglio, ricordo un primo nostro alloggio in Via della Mattonaia ed un secondo in Via S. Ambrogio (oggi Via G. Carducci), di fronte alla Sinagoga.

Ricordo gli odori di un pizzicagnolo in Via Pietrapiana a due passi da casa nostra, che la Paola ed io - io ero vestito da bambina con la gonna di piqué bianco, come si usava allora - percorrevamo con la mamma o con la Tata Piccola - era poco più alta di noi - per fare la spesa.

Ricordo ancora il cattivo odore, un misto di cuoio e di escrementi di cavallo della elegante carrozza personale con cui la nonna Emma, credendo di gratificarci, ci portava alle Cascine. Odore che la Paola ed io peggioravamo vomitando.

Ricordo l'umiliazione ed il risentimento contro la nonna, quando esclamava «Vieni, vieni Gino! Vieni a far vedere alla mia amica, alla signora Zaban, come sei bello!».

Il tono della casa della nonna Emma in quel primo Novecento, era molto formale, improntato ad un sussiego un po' cerimonioso. Cameriere in guanti bianchi, buoni pranzi, molti invitati. Uno stile sostenuto e un po' pomposo, che contrastava con il modo di fare dei miei genitori, spigliato, alieno dalle convenienze, molto semplice ed alla mano.

Comunque sembra di capire che l'appoggio economico della nonna contribuiva al bilancio della famiglia Levi.

Confesso di non aver mai saputo ricostruire le condizioni finanziarie di nonni e genitori.

Indubbiamente mia nonna era facoltosa e nella nostra infanzia abbiamo vissuto senza ristrettezze una vita di buoni borghesi. Malgrado un latente atteggiamento di rivolta e la tendenza a scandalizzarla, nutrivamo un notevole rispetto per lei.

Le difficoltà economiche della famiglia hanno avuto inizio con la Prima Guerra Mondiale.

I beni di mia nonna erano in gran parte titoli austriaci, che alla fine della guerra non valevano più nulla.

Quindi la nostra famiglia, ormai ricca di cinque figli, si è dovuta arrangiare con lo stipendio di mio padre, professore universitario e

poco più. La fortuna sembrò venirci incontro improvvisamente perché il Comune di Milano espropriò, in quanto parte del Piano regolatore della città, uno stabile, lasciato in eredità alle figlie dal nonno Tanzi.

Lo stabile era in Via San Pietro all'Orto....

Via San Pietro all'Orto. Ancora di recente aveva la fama di ospitare case di tolleranza....

Infatti in casa nostra si accennava con ammiccamenti e sorrisini a quella eredità. Comunque la notizia che dei due milioni di lire dell'esproprio - una cifra enorme per quei tempi - uno sarebbe toccato a mia madre fu accolta con entusiasmo da tutti noi. La mamma e la Paola si affrettarono a comprarsi vestitini e golfini dalla Parisini. Mio padre peraltro disse: «Lydia tu non ti intendi di affari. E' meglio ci pensi io». Ci pensò tanto bene che il milione che egli affidò ad un amministratore di fiducia, dopo quindici giorni, prese il volo insieme a questo.

Sembra invece che la Drusilla, sorella di sua mamma, amministrò meglio il milione che costituiva la sua parte dell'eredità paterna.

La zia Drusilla passava allora - a torto come risultò poi - per la stupida della famiglia. Ella investì i suoi soldi in una piccola azienda farmaceutica: la gestì assai bene e con fortuna.

La Drusilla aveva sposato Matteo Marangoni, insegnante di storia naturale in un modesto istituto secondario privato per giovanette di buona famiglia.

La Drusilla era gelosa di mia madre, il cui marito era invece insegnante universitario. E con la tenacia e con l'insistenza che la fece soprannominare la «Mosca» spinse Matteo a studiare storia dell'arte. Così pungolato, Marangoni divenne sovrintendente agli Uffizi di Firenze ed autore di un saggio *Saper vedere*, che ha avuto una larga fama.

Andrea, figlio dei coniugi Marangoni, emigrò negli Stati Uniti dove ha avuto un certo successo importando dalla Toscana finti mobili antichi.

Fu proprio lo zio Matteo a presentare alla moglie Eugenio Montale, allora impiegato nel Gabinetto Viesseux. La Drusilla ha iniziato

poi una relazione sentimentale con il poeta e si sono trasferiti, dopo la Seconda Guerra, a Milano, dove l'insistenza di lei contribuì a vincere la ritrosia naturale di Montale, spingendolo nella società bene della città.

Mio padre definiva Montale un «tanghero» perché timido ed impacciato; ma non bisogna fare troppo caso alla crudezza dei giudizi: in casa nostra venivano distribuiti molto generosamente, senza rispetto per nessuno.

Si comincia dunque a delineare il vostro nucleo familiare. La sua mamma, Lydia era figlia dell'avvocato Carlo Tanzi, amico di Turati, di Treves, in genere dei primi socialisti della fine del secolo scorso. Alla professione, che trascurava volentieri, preferiva l'attività politica cui si dedicava con passione.

Suo padre, Giuseppe, Levi è stato prima assistente di Chiarugi, poi professore ordinario a Sassari, a Palermo e infine a Torino. La sua carriera universitaria, interrotta a causa delle leggi razziali nel 1938, riprenderà poi nel 1945 e terminerà di fatto solo con la morte. Dedito alla ricerca scientifica nel laboratorio di Corso Massimo D'Azeglio a Torino ha formato un gran numero di allievi.

«Pom» - abbreviazione di Pomodoro - lo chiamavano i suoi amici e sua madre, per i suoi capelli rossi.

Come lo ricorda?

La personalità di mio padre era molto forte. «Amante dei disagi», così l'ho definito in un componimento alle scuole elementari.

Era un uomo coraggioso ed ardito; era stato un buon alpinista facendo molte scalate, con guide famose, nelle Alpi Orientali ed in quelle Occidentali; amava molto i viaggi in regioni esotiche: India, Egitto e nello Spitzbergen, dove si recò avventurosamente per prendere, a fine di studio, i gangli cerebrospinali di una balena.

Era burbero e collerico. Del resto Natalia lo ha descritto con grande efficacia in *Lessico familiare*.

Positivista convinto ed agnostico, apparteneva a quella generazione nella quale il capo famiglia sapeva con precisione cosa è bene e cosa è male, cosa è giusto e cosa ingiusto, che cosa si deve fare e che cosa evitare.

Egli si è dedicato con intenso impegno e grande entusiasmo alla ricerca scientifica ed all'insegnamento. Più che all'anatomia classica i

suoi interessi si sono indirizzati all'embriologia, alla citologia, alla biologia in genere. È stato il primo in Italia e, credo anche in Europa, a sperimentare la tecnica delle colture in-vitro. Le sue ricerche, ritengo, hanno contribuito notevolmente allo sviluppo della genetica moderna. Ha avuto numerosi allievi; fra questi tre premi Nobel: Salvador E. Luria, Renato Dulbecco e la Rita Levi-Montalcini. Questi allievi lo ricordano con affetto; specialmente la Rita, che ne dà commossa testimonianza nel suo libro *L'elogio della imperfezione*. Con la Rita mio padre ha lavorato molto intensamente, specialmente nel periodo delle persecuzioni razziali. Mia mamma ne era gelosa. La chiamava «quella signorina».

Su di lei, Martinoli, hanno esercitato una notevole influenza due figure di spicco e di forte personalità entrambe: quella di suo padre, ora ricordata e quella del fondatore della Olivetti, l'ingegner Camillo Olivetti, suo primo datore di lavoro. Con lui per alcuni anni è stato in stretto contatto di lavoro. Quali affinità ha trovato fra i due?

In realtà vi è stata un'altra persona, della generazione di mio padre e di Camillo Olivetti, che ha contribuito in maniera molto efficace e profonda alla mia formazione: Gino Galeotti. Ma di lui diremo meglio in seguito.

Camillo Olivetti e mio padre avevano personalità molto spiccate, ma erano assai diversi fra loro. Mio padre era positivista, razionale, agnostico. Camillo manifestava una vena di irrazionalità, che lo spinse ad interessarsi anche ai problemi religiosi, sino ad aderire, in maniera abbastanza intensa negli ultimi anni della propria vita, ad una congregazione protestante, la Chiesa Unitariana, alla quale ha dedicato studi originali. Entrambi erano socialisti, ma con concezioni di vita molto diverse, se non antagoniste. La stima reciproca ed un profondo rispetto che ciascuno professava nei confronti dell'altro evitava nei loro incontri possibili contrasti.

Torneremo a parlare di Camillo Olivetti, ma non dimentichiamo, in questa prima conversazione, il proposito di concentrare l'attenzione sulla sua famiglia. Nell'arco di quindici anni - dal 1901 al 1916 - la famiglia Levi si arricchisce di cinque nascite. Ci può accennare ai rapporti, alle alleanze, alle complicità che si sono venute a creare fra voi fratelli nei primi anni di vita?

A dir la vera verità, da piccoli fra fratelli si bisticciava spesso, ci si picchiava con gusto.

Come appare in *Lessico familiare* la nostra famiglia era piuttosto burrascosa. Urla, ingiurie, pianti, risa, collere improvvise, sbattimento di porte erano frequenti. Sembrava spesso il finimondo; ma bastava una allegra battuta della mamma, un suo intervento demitizzante, perché tornasse il sereno, come il sole che dopo la tempesta rifulge più gioioso di prima.

Mia sorella Paola, quella che nel 1927 sposerà Adriano Olivetti, era solo di un anno più giovane di me, ma mi teneva testa con grande energia. La Paola, per inciso, crescendo non avrebbe gradito questo accenno alla nostra minima differenza d'età. Diventata adulta, progressivamente di anni se ne tolse parecchi, ed arrivò a correggere con la scolorina sul passaporto la data di nascita.

Era molto robusta di fisico e ha dimostrato sempre grande forza di volontà, una indole indomabile. Da bambini ricordo che nelle lotte corpo a corpo con le unghie mi strappava lembi di pelle dalle mani.

Presto la Paola si appassionò alle cose raffinate dello spirito, all'eleganza formale ed esteriore, ma anche a quella interiore, più sottile e preziosa. Rimase sempre molto unita a nostra madre, dimostrando per lei un affetto profondissimo.

La Paola si è risentita vivacemente con sua sorella Natalia perché, in *Lessico familiare*, la figura di nostra madre non sarebbe emersa, secondo lei, come meritava: eccezionalmente intelligente, originale e al tempo stesso umana, dolce, allegra, così appariva a noi e a coloro che conoscendola l'hanno tanto apprezzata ed amata.

Personalmente non condivido le critiche della Paola, ma riconosco che il descrivere con vivezza le doti della nostra mamma, facendo risaltare la sua inimitabile indole, è un'impresa molto ardua. Già che sono a parlare di mia sorella Paola, osservo che Natalia si è mantenuta molto prudente nell'accennare a lei nel *Lessico familiare*. Noi fratelli, maschi e femmine, avevamo molta paura delle sue clamorose scenate, che ricordavano un poco le collere di nostro padre. Un padre a cui lei ha poi rimproverato di averla fatta camminare troppo quando era bambina avendole fatto ingrossare i polpacci, ed offuscandone così la bellezza.

Malgrado questo neo noi tutti ci siamo stimati molto fortunati di aver avuto dei genitori tanto straordinari.

Quando è nata Natalia, Mario, e specialmente la Paola ed io, eravamo già grandicelli e l'abbiamo accolta con spirito protettivo, la cullavamo e la vezzeggiavamo, con un atteggiamento di apprendisti genitori.

Dei cinque fratelli siamo ora rimasti solo lei ed io.

Ci vediamo tutte le volte in cui mi reco a Roma, da Ivrea dove risiedo. Abbiamo occasione di discutere, sia pure pacatamente, non condividendo gli stessi punti di vista su molti argomenti anche essenziali. Tuttavia le comuni lontane radici tolgono ormai alle nostre diversità di opinione quella vivacità, se non quell'asprezza, caratteristici delle dispute di casa nostra quando s'era ragazzi.

Credo che Natalia, come scrittrice, debba molto allo spirito, alla mentalità, all'humour sottile, un po' caustico ma sempre benevolo, di nostra madre.

La natura dei rapporti fra voi fratelli era certamente da attribuire alle differenze di età.

Credo che sia una cosa comune in tutte le famiglie numerose. I miei fratelli Mario e Alberto, separati da quattro anni di età, discutevano fra loro in maniera particolarmente vivace, al limite della violenza.

Mario, ritengo, era il più intelligente di tutti noi.

Avrebbe voluto iscriversi alla Facoltà di giurisprudenza. Mio padre vi si oppose in maniera tanto energica, che Mario dovette ripiegare a malincuore su quella di economia, certamente poco convinto dell'argomento paterno, che gli avvocati sono tutti imbroglioni.

Mario da piccolo, quando si progettava una gita in montagna diceva: «Se viene il papà io non ci vengo». Era uno spirito critico, amava la contraddizione ed il paradosso. Dopo la laurea ed alcune esperienze di lavoro è entrato nel settore commerciale della Olivetti.

Legatosi a Carlo Rosselli, diventò nel 1933 una specie di fiduciario del movimento «Giustizia e Libertà» per il Piemonte. Scoperto alla frontiera svizzera, nel marzo del 1934 a Ponte Tresa, nell'atto di introdurre in Italia manifestini antifascisti, riuscì a sfuggire all'arresto gettandosi a nuoto nel fiume che segna il confine e riparando poi in Francia. Come fuoriuscito vi ha trascorso anni difficili e duri. Ha sposato in prime nozze Jeanne Modigliani, figlia del pittore. Ricordo di lei il collo lungo, tipico delle donne dei quadri di suo padre.

Mario prese parte alla Resistenza francese. Risposatosi egli ha

esercitato sulla moglie e sui figli una forza attrattiva incredibile, tanto da rendere la famiglia un nocciolo estremamente duro e compatto, nella cui intimità era difficilissimo entrare. Natalia ed io ci domandiamo come abbia fatto Jean-Luc a sposare Agathe, la figlia di Mario, facendosi accettare in quell'enclave così esclusiva.

Alberto era completamente diverso. Allegro, vivace, amante della vita e di quanto essa poteva offrire di piacevole, un po' svagato, apparentemente spensierato.

Annoverava fra i suoi amici molti giovani che hanno caratterizzato il clima antifascista della Torino degli anni Trenta: i fratelli Pajetta, i Bobbio, Leone Ginzburg, Vittorio Foa, Franco Antonicelli. I miei genitori erano un po' meravigliati che lui, così frivolo, leggero e spensierato frequentasse assiduamente amici tanto seri ed impegnati politicamente. Questo in parte attenuava il cruccio di mio padre, secondo il quale Alberto non studiava abbastanza. Alberto ha ereditato molto dell'indole serena, espansiva, facile alla comunicazione di nostra madre. Diventato medico è stato molto apprezzato ed amato dai suoi numerosi pazienti. Mio padre diceva: «Non so come faccia a fare il medico se non ha studiato, se non sa niente!».

Alberto lo consolava dicendo: «Nella metà dei casi il medico non sa che cosa fare, nell'altra metà non può far niente!».

Il rapporto che sapeva instaurare col malato, la fiducia che ispirava con il suo modo di fare, contribuivano molte volte, se non a risolvere i casi clinici cui si trovava di fronte, a sollevare il morale del paziente.

Anticipiamo qui un tassello del quadro che stiamo cercando di tratteggiare. Ci può spiegare come mai ed in che modo lei, Gino Levi, ha cambiato il suo cognome in quello di Martinoli? Come si lega questo fatto alle leggi razziali del 1938?

Il cognome di una famiglia permane in genere per più generazioni; consolidandosi nel tempo, acquista un notevole peso. Eppure molto spesso esso nasce in modo affatto casuale, da circostanze irrilevanti.

Nel 1938 ero direttore tecnico della Olivetti e come tale il mio nome era abbastanza in vista in alcuni ambienti industriali. In quanto figlio di padre di razza ebraica e di madre cattolica, le leggi razziali italiane mi esentavano da misure restrittive o persecutorie. Ero considerato «ariano», di razza italiana a tutti gli effetti. Ma il cognome Le-

vi tradiva, al di là di ogni legge, l'origine razziale esponendo me stesso e la Olivetti, segnalata a quel tempo come «covo di ebrei», a possibili difficoltà.

Il caso di Adriano Olivetti, di padre israelita e di madre valdese era identico al mio, dal punto di vista delle leggi razziali italiane, ma il cognome Olivetti non era così caratteristico, e nascondeva un suo legame con la razza ebraica.

Le autorità italiane accolsero la mia richiesta di sostituire il cognome di mio padre con un altro. Scelsi quello di mia madre - Tanzi -, ma mi fu rifiutato perché iscritto nell'albo araldico. Fui invitato a sceglierne un altro. Senza starci tanto a pensare sopra, proposi all'autorità il cognome di un antenato di mia mamma, tale Martinelli. Ma il funzionario, addetto alla stesura del decreto relativo al cambiamento di cognome, commise un banale errore di trascrizione, affibbiandomi quello di Martinoli.

Martinoli con l'accento piano evidentemente.

In italiano infatti le parole, i nomi hanno in genere l'accento piano.

Quella sera stessa, dopo aver ricevuto la comunicazione ministeriale del cambiamento del cognome, andai al cinema con mia moglie Piera e con Adriano Olivetti. Alla proiezione del film «Luce» apparse sullo schermo, come esempio delle belle famiglie italiane, l'immagine di una imponente schiera di diciassette giovani e bambini e dei loro genitori: lei una grossa matrona, lui un robusto contadino fregiato dal berretto alpino. Dalla voce dello speaker apprendemmo trattarsi della famiglia Martinoli. La Piera spaventata: «Oh dio! Chiamarsi come quelli lì!». Adriano la consolò subito: «Non te la prendere! Basta che voialtri cambiate accento e vi chiamerete per sempre Martinoli».

Laborioso passaggio da Levi a Martinoli. Molto spesso certamente si sarà trovato a correggere quell'accentazione e magari a dover fornire spiegazioni su come e perché Martinoli non derivava dai Martinolich di Lussin Piccolo!

Torniamo al primo ventennio del secolo, il periodo denso di fermenti bellici e civili della sua adolescenza. La Prima Guerra Mondiale giunse in anticipo rispetto alla maturazione di una sua coscienza sociale, ma forse non abbastanza da non incide-

dere sulla sua memoria. Dove e come ha trascorso gli anni dal 1915 al 1918?

Mio padre insegnava allora all'Università di Palermo e tutta la famiglia lo aveva seguito, così come lo aveva seguito nella sede precedente di Sassari. In quegli anni gli statali non potevano permettersi di fare i pendolari.

A Palermo gli echi della guerra giungevano un po' ovattati. Il disordine anagrafico impediva di fatto l'uso delle tessere annonarie. L'approvvigionamento dei generi alimentari era quindi precario e casuale.

Poi mio padre fu chiamato alle armi come Maggiore Medico.

Come la prese? Era stato interventista?

Tutt'altro! Ma nonostante ciò e nonostante che la sua mentalità fosse agli antipodi di quella della vita militare, negato alla disciplina rigida e spesso cieca, che essa impone, mio padre si accinse con scrupolo ed energia ad assolvere ai suoi compiti. Con sua grande soddisfazione venne assegnato ad una unità sanitaria dislocata ad Alleghe nelle Dolomiti. La sua passione per l'alpinismo, passione che mi ha trasmesso, ha fatto sì che l'adempimento del dovere gli consentisse e gli desse quasi il pretesto per stare fra le montagne. Pertanto non esitava a salire in alto, nelle prime linee, nelle zone più ardite ed esposte.

D'inverno usava gli sci, cosa inconsueta a quell'epoca soprattutto per un Maggiore che non facesse parte degli alpini.

Le lettere che ci scriveva a Palermo dal fronte non erano né patetiche né drammatiche, ma piuttosto critiche. Il che, vigendo una severa censura postale, gli procurò delle noie.

Conclusa l'esperienza bellica, il prof. Levi ritornò al lavoro ed alla famiglia. Quasi contemporaneamente terminava il tranquillo esilio palermitano.

La notizia del trasferimento di mio padre alla Cattedra di anatomia di Torino venne accolta da tutti noi con grande entusiasmo. Veramente conoscevamo Torino solo perché vi passavamo in treno quando da Firenze si andava in villeggiatura in Val d'Aosta. Ma forse proprio per questo, per l'idea della neve in inverno, degli amici che

vi abitavano, la prospettiva di andare ad abitare a Torino esercitava sulla nostra famiglia un grande fascino.

Sin dalla più tenera infanzia l'estate significava per noi villeggiatura fra i monti: Courmayeur, Gressoney, Macugnaga, il Monte Bianco, il Monte Rosa, il Cervino. Quei nomi erano associati nella mia mente alle vacanze: ci libereremo dalle strade cittadine, dalle vie lastricate, dai marciapiedi affollati delle città.

A Torino prendemmo alloggio in una casa grande e bella, ma un po' umida e délabrée, in Via Pastrengo. Con i suoi funghi nel bagno - allora lo si chiamava cesso -, rientra negli scenari di *Lessico famigliare*. Era il settembre 1919. Eppure i tepori palermitani, quel cielo terso erano radicati ancora nei nostri cuori. Le prime nebbie ci riempirono di nostalgia. Nostalgia che Natalia - aveva 3 anni - ha espresso sinteticamente con i suoi primi versi: «Palermينو, Palermينو/sei più bella di Torino!».

Abbiamo già accennato ai fermenti sociali che seguirono le vicende belliche. Questi erano particolarmente vivi nelle regioni più industrializzate del paese. Camillo Olivetti presentava a Torino, per le elezioni politiche, una lista di candidati democratici di sinistra. Fu un insuccesso. Nelle elezioni del 16 novembre 1919, Ivrea, già da tempo sede della fabbrica di macchine per scrivere Olivetti, a larga maggioranza si tinse politicamente di rosso. Sulla scia delle rivendicazioni socialiste gli operai piemontesi davano inizio all'occupazione delle fabbriche. Come ed in che misura la Olivetti è stata coinvolta da quei movimenti? Come questi si sono riverberati sulla famiglia Olivetti stessa e su di lei?

Debbo premettere che sino al 1922 non sapevo nulla degli Olivetti e della loro fabbrica. Né avrei mai potuto immaginare allora l'importanza che gli uni e l'altra avrebbero avuto nella mia vita.

In quegli anni la mia attenzione ed i miei interessi erano concentrati esclusivamente sugli studi al Politecnico e sulla montagna, alla quale mi dedicavo appena riuscivo a liberarmi dagli esami. Il desiderio di fuggire sui monti mi spronava potentemente a superarli il più presto possibile.

Non mi restava molto tempo per occuparmi di problemi sociali e di quelli politici. Lo dico a mia vergogna, ed ammetto che la mia maturità di uomo adulto era molto ritardata.

La fabbrica Olivetti non fu occupata dalle maestranze. L'ing. Camillo Olivetti in un famoso discorso, che tenne nel cortile dello stabilimento, in piedi su una cassetta di legno, illustrò ai propri dipendenti in modo obiettivo la situazione dell'azienda e del paese, e lasciò i lavoratori completamente liberi di decidere sul da farsi. Essi all'unanimità decisero di non occupare la fabbrica e chiesero all'ingegner Camillo di continuare a dirigerli.

Testimonianza del carisma e dell'affetto che circondavano il fondatore dell'azienda. Carisma ed affetto che hanno accompagnato a lungo i suoi discendenti, anche in circostanze del tutto mutate.

Quegli anni sono stati marcati non solo dagli eventi politici. C'era un'altra Torino, più quieta e soffusa. La prefazione di Cesare Garboli ad un'edizione di Lessico familiare ne rievoca con efficacia le penombre borghesi e tardo-impressioniste, tra il primo Montale e le passeggiate «amoureuses» al Valentino del giovane Giacomo Debenedetti, impegnato a commentare Proust in compagnia di sua sorella Paola. Lei, Gino, subiva il fascino di quell'ambiente?

Per la verità non mi rendevo quasi conto della sua esistenza. In quegli anni ero interamente assorbito, lo ripeto, dall'impegno di portare a termine, nel miglior modo possibile, gli studi. Devo confessare d'altra parte, anche a rischio di apparire «secchione», che nutro per i libri un interesse che andava al di là dell'imperativo di superare gli esami. Questi interessi mi assorbivano in tale misura che non mi rendevo neppure conto dell'esistenza di un altro mondo, né avvertivo differenti interessi, di altri fermenti.

Racconta Natalia, da una parte c'eravamo io e Franco Rasetti, con le montagne, i ghiacciai, le rocce nere, i cristalli, i coleotteri, la fisica, dall'altra parte la Paola, Mario e quanti detestavano le montagne, amavano le stanze chiuse e tiepide, la penombra ed i caffè.

In quel periodo è maturata anche la mia amicizia con Adriano Olivetti, benché anche fra lui e me ci fossero notevoli differenze di gusti e di interessi. Lui era assorbito già allora dai problemi sociali e politici e s'impegnava poco e malvolentieri negli studi al Politecnico.

Parleremo di questo in una successiva conversazione. Prima di concludere questa, ci consenta, ingegnere, una domanda: racconta volentieri di sé e di quegli anni? Ci si diverte?

Debbo confessare che mi ci diverto molto. Tuttavia sorge in me uno scrupolo del tutto simile a quello nutrito da mio padre quando era venuto a sapere che Natalia stava scrivendo quello che poi è diventato il *Lessico familiare*. Mio padre scrisse allora a Natalia: «Spero che non getterai il disdoro sulla nostra famiglia».

Più che di disdoro, nelle attuali circostanze parlerei di vergogna, di imbarazzo nel diffondere cose futili, vicende che, più o meno potrebbero essere vissute da tanti, tanti altri esseri umani.

Spero comunque di essere perdonato per queste frivolezze e banalità.

E se mia sorella Natalia, si è comportata in modo in parte simile, non va dimenticato che lei ha saputo nobilitare molte scempiaggini con un'arte che a me fa affatto difetto.

Ascoltando le conversazioni di Natalia su questa stessa rete nel programma di Radiotre - «Antologia» -, al quale avete invitato anche me, mi è sembrato di aver capito, sentendola parlare della sua formazione professionale, che lei in quanto scrittrice - ed indipendentemente da ogni giudizio sul suo valore letterario -, è una professionista nata, seria e completa.

Al paragone, e come forse emergerà da queste mie conversazioni immaginarie, io sono sempre stato un semplice dilettante nelle diverse, disparate attività cui mi sono dedicato.

SECONDA CONVERSAZIONE

Nella conversazione precedente lei, ingegnere, ha accennato che alla sua formazione, alle sue scelte di vita ha contribuito fortemente la dimestichezza con il prof. Gino Galeotti - amico dei suoi genitori e zio di Franco Rasetti. A quest'ultimo lei è stato legato sin dalla prima infanzia.

In molte famiglie, specialmente in quelle numerose, avviene spesso di avvertire, a fianco dei genitori, la presenza di una persona adulta per la quale questi nutrono grande fiducia, amicizia e stima: questa persona in genere riesce a stabilire con i loro figli un rapporto particolare. Una persona «grande» con la quale i ragazzi si sentono disinibiti e che lasciano entrare nell'intimità del loro mondo, un mondo nel quale non sempre i genitori, per ragioni varie, hanno pieno accesso.

Nella nostra famiglia tale ruolo è stato giuocato da Gino Galeotti, professore di patologia generale nell'Università di Napoli, al quale debbo, oltre a molte altre cose, il mio nome. Nome che è stato attribuito anche ad altri figli di amici di Galeotti, prova dell'affetto e della considerazione che ispirava in grandi e piccoli la sua viva intelligenza, la sua cultura profonda ed eclettica. Galeotti sapeva suscitare intorno a sé una simpatia naturale che lo faceva amare da tutti. Io l'ho adorato.

Mio padre, come ho accennato, mi ha trasmesso sin dall'infanzia l'amore ch'egli nutriva per la montagna, portandomi con sé in lunghe escursioni. Quando fui più grandicello e mio padre ne era impedito per ragioni varie, con Galeotti e suo nipote Franco Rasetti che aveva la mia stessa età abbiamo passato nelle Alpi delle vacanze meravigliose. Le montagne nella compagnia di Galeotti assumevano un aspetto straordinario: la loro struttura, le stratificazioni geologiche, le valli, i ghiacciai, le rocce, le piante, gli animali, le guide alpine, la storia degli uomini che le avevano abitate diventavano argomenti vivi, quasi magici nelle sue parole semplici, piene di umanità ed al tempo stesso impregnate di rigore scientifico. Quelle vacanze hanno lasciato una impronta indelebile su di me e su Franco, che è diventato poi un fisico molto noto, collega di Fermi e suo collaboratore negli anni Trenta nell'Istituto di Fisica a Roma in via Panisperna.

Ripensando al rapporto che Galeotti sapeva instaurare con i giovani mi rendo conto della differenza che corre fra la più gran parte dei normali insegnanti di scuola, anche ai più alti livelli di questa, e l'educatore vero che riesce ad infondere negli allievi il caldo gusto, l'interesse profondo, la curiosità viva di conoscere le cose, piuttosto che inculcare loro il freddo sapere.

Galeotti mi aprì al mondo della chimica, facendomi tanto appassionare che decisi di dedicarvi la mia vita di lavoro. All'atto di iscrivermi all'Università mio padre, pur non sollevando obiezioni alla mia scelta - come fece poi con mio fratello Mario -, mi ammonì sulle scarse prospettive offerte dalla carriera del chimico puro. Egli riteneva che quella di ingegnere industriale chimico presentasse maggiori sbocchi e fosse più gratificante e remunerativa. Le ristrettezze economiche della famiglia in quel momento mi hanno spinto ad aderire docilmente al suggerimento paterno.

Comunque dopo la laurea non ho fatto né il chimico, né l'ingegnere chimico. Mi domando perfino se ho mai fatto l'ingegnere.

Gli studi universitari hanno segnato certamente una svolta nella sua vita. E' stato infatti al Politecnico di Torino che ha incontrato per la prima volta Adriano Olivetti. Come ricorda i vostri primi incontri?

Adriano non ha scelto spontaneamente di iscriversi al Politecnico. Benché avesse dovuto frequentare l'Istituto Tecnico, le sue propensioni naturali erano per le discipline umanistiche.

Egli ha rimpianto per tutta la vita di non aver studiato il latino. Suo padre lo iscrisse d'autorità al Politecnico, ad Ingegneria, pensando potesse così continuare l'attività nell'industria meccanica da lui avviata. Per ripicca Adriano scelse la specializzazione in chimica industriale, la più lontana possibile da quella che avrebbe desiderato il padre.

Adriano trascurava gli studi; si sentiva già allora attirato dai problemi sociali e dalla politica; scriveva articoli nei giornali e nelle riviste.

Per inciso osservo come anche per Adriano esisteva un personaggio analogo a quello di Galeotti per me. Con l'ing. Giacinto Prandi discuteva con passione sui problemi a lui cari e che con l'ingegneria avevano poco a che fare. Qualche volta ho assistito alle loro conversazioni, senza riuscire a sentirmene coinvolto.

Sembra dedurne che la maturazione di Adriano avesse raggiunto un livello superiore al suo.

Senza dubbio! E di gran lunga. Una superiorità che si è accentuata col tempo. Tuttavia, distratto da altri problemi, Adriano studiava poco e male. Superava spesso gli esami per il rotto della cuffia. Cosa che gli procurava le critiche di mio padre.

Come si è cementata la vostra amicizia?

Frequentando il Politecnico c'eravamo incontrati ed abbiamo scambiato superficialmente qualche parola. Poi nell'estate del 1922, capítai con Franco Rasetti - al termine di un mese di ascensioni ed escursioni nelle montagne dell'Alto Adige - vicino a Dobbiaco. Lì in un campeggio della Sucai, ho incontrato Adriano, con i suoi fratelli Massimo e Silvia. Non avrei certo potuto immaginare allora che Silvia ed io sessant'anni dopo ci saremmo sposati.

Nel ritorno in Piemonte da quel campeggio sul treno cedetti cavalleresamente il posto di terza classe, che ero riuscito ad assicurarmi, alla Silvia rimasta coi fratelli in piedi nel corridoio della vettura. Discorrendo nel corso della notte seduti sui bagagli Adriano ed io abbiamo simpatizzato e deciso di rivederci. L'amicizia che è nata fra noi ci ha visti molto vicini, prima durante il servizio militare, poi nei ventidue anni trascorsi alla Olivetti, infine, sia pure più saltuariamente, sino alla sua scomparsa.

Quel viaggio in treno del 1922 rievoca alla mia mente un altro viaggio che facemmo insieme trentasette anni dopo, in vagone letto da Milano a Roma. Durante una notte insonne ci siamo confidati difficoltà e profonde amarezze che in quel momento e per ragioni diverse affliggevano dolorosamente entrambi. Abbiamo ritrovato allora, dopo alcuni anni di distacco e di lontananza l'antica, sincera, profonda amicizia.

Non è ancora venuto il momento di parlare del suo ingresso nella fabbrica Olivetti. Sembra constatare che in quel periodo della sua adolescenza le escursioni in montagna con gli Olivetti siano state piuttosto frequenti. Pochi mesi dopo il campeggio estivo in Alto Adige, vi ritrovaste durante le vacanze di Natale sulle nevi della Valtournanche.

Gli Olivetti nell'inverno 1922-23 avevano affittato una casa a Valtournanche, col proposito di invitarvi gli amici e cimentarsi con loro sugli sci. Allora lo sport sciistico era praticato da pochi con stile e con attrezzature molto rudimentali. Anche l'accesso ai campi da sci era laborioso.

Mi sembrò, ricordo, una grande allegra avventura percorrere con un vecchio camion Fiat BRI8, guidato da Adriano e da Massimo, le strade gelate e ricoperte da neve recente, che portavano a Valtournanche. Da lì dove terminava la strada provinciale e giungere a Cervinia era un'impresa, o quasi, ed una impresa ancor più grande era arrivare sul Colle del Teodulo, come abbiamo fatto, almeno i meno sprovveduti del gruppo il 2 Gennaio 1923. La Silvia mi ha ricordato molti anni dopo come io le sia apparso nelle vesti di un angelo salvatore quando, caduta malamente - lei alle primissime armi con gli sci - in un fosso, l'aiutassi a risollevarsi.

Sono ritornato altre volte nel 1923 in quella casa di Valtournanche, anche con mia sorella Paola. Tappa obbligata a Valtournanche per noi di Torino, era Ivrea, dove gli Olivetti abitavano un vecchio Convento riadattato ad abitazione.

Camillo Olivetti aveva acquistato l'ex-Convento di San Bernardino per alloggiarvi la famiglia, invogliato anche dalla vicinanza alla fabbrica di mattoni rossi, ch'egli aveva fatto costruire sin dalla fine del secolo. Indubbiamente nell'acquisto dell'ex-convento non ebbero alcun peso gli affreschi di Gian Martino Spanzotti che adornavano la annessa chiesa da tempo abbandonata e sconsacrata, adibita ormai a fienile. I dipinti commissionati nel 1400 da Jolanda di Francia, rappresentano immagini sacre. Essi sono stati restaurati solo di recente a cura della Società Olivetti.

Nell'Archivio Storico del Gruppo Olivetti si conserva una lettera dell'ing. Camillo dagli Stati Uniti nella quale si parla di trattative di vendita di quegli affreschi preziosi. Il che dimostra che già allora se ne conosceva il valore.

Ma torniamo a noi...

Gli inviti degli Olivetti ed i brevi soggiorni ad Ivrea sino al momento di prendere, tornando da Valtournanche, il treno per Torino preoccupavano molto mio padre, ansioso che non abusassimo troppo dell'altrui ospitalità. In realtà egli era molto sollecito nell'invitare

amici e conoscenti alla nostra tavola, anche se non eravamo in condizione di offrire lautissimi banchetti.

Peraltro considerava che accettare da parte nostra un invito a cena, significasse «scroccare», approfittare indebitamente della cortesia dell'ospite.

Natalia racconta che in occasione appunto di una sua sosta al Convento, pur affamata, si sia rifiutata di accettare dall'ing. Camillo anche un solo uovo.

Dal settembre del 1923 all'autunno dell'anno successivo lei ed Adriano avete interrotto gli studi al Politecnico ed assolto all'obbligo del servizio militare, rinviando così di un anno la discussione della tesi di laurea. Ciò vi ha permesso peraltro di accelerare l'ingresso al lavoro. Che ricordi conserva di quel periodo?

Adriano ed io abbiamo frequentato insieme il Corso allievi ufficiali di complemento a Torino in una caserma vicino a Porta Orbassano. Il Corso era piuttosto noioso; gli studi erano intervallati da esercitazioni militari all'aperto: penosa per noi la scuola a piedi. Adriano ed io che non avevamo alcuna sensibilità non solo alla musica, ma neppure al ritmo, trovavamo difficoltà a tenere il passo durante le parate e le sfilate. Più vario, anche se più faticoso l'esercizio di caricare e di scaricare i muli dei pezzi in cui si componevano i cannoni. Entrambi avevamo scelto la specialità artiglieria da montagna.

Nominati sergenti, Adriano ed io ci siamo separati. Io sono stato assegnato al forte di Fenestrelle con l'incarico di addestrare le reclute a quella scuola a piedi che io stesso non avevo mai imparato ad eseguire correttamente.

Farmi ubbidire e rispettare da reclute rozze, indisciplinate e sporche, vivendo con loro e senza il prestigio dell'ufficiale in smagliante divisa, fu una esperienza al comando molto utile per la vita. Nominato poi sottotenente sono stato assegnato ad una batteria di artiglieria da montagna dislocata al Portud, sopra Courmayeur. La batteria era attendata in un bosco meraviglioso ai piedi del ghiacciaio della Brenva.

La vita al campo, le escursioni, gli attendamenti fatti e disfatti in luoghi impervi, la sistemazione di sentieri scoscesi per consentire il passaggio dei muli, hanno reso il servizio militare una esperienza in definitiva molto piacevole.

Il suo amico Adriano nell'aprile del 1918, appena diciassettenne, prese la decisione di arruolarsi volontario per partecipare alla Grande Guerra. Più che uno spirito guerrafondaio lo moveva il desiderio di contribuire alla difesa del paese. Lei ha mai avuto la tentazione di fare qualcosa di simile?

A mia vergogna debbo confessare che un tale pensiero non mi ha mai sfiorato. A quel tempo la mia famiglia stava a Palermo. Come ho accennato gli echi della guerra vi arrivavano un po' attutiti. Allora non disponevamo di quei mezzi di comunicazione, che oggi diffondono notizie ed informazioni, quasi in tempo reale. Il richiamo ad un dovere patriottico non ha agito su di me, ancora socialmente molto immaturo.

Torniamo alle vostre esperienze alpinistiche. Risulta che alla fine del 1924, quando aveva iniziato già a lavorare alla Olivetti, lei ed Adriano traversaste in sci la Finestra di Champorcher, colle che divide la valle di Champorcher da quella di Cogne.

Non si trattò di nulla di eccezionale. Al più una gita poco usuale per quei tempi, quando lo sci in Italia era ancora scarsamente praticato.

Era la vigilia di Natale; fattosi tardi abbiamo dovuto trascorrere una gelida notte in una baita abbandonata a duemila metri. Siamo stati poi accusati - ritengo a torto - di non aver avuto cura di spegnere bene il fuoco acceso per riscaldarci un poco, provocando l'incendio del casolare.

In quale occasione Adriano Olivetti prese a frequentare la vostra casa a Torino?

Nel periodo del nostro servizio militare, fra il 1923 ed il 1924, approfittavamo delle ore della libera uscita dalla caserma per andare a casa mia in Via Pastrengo dove ci ripulivamo un poco e facevamo una cena decente. La casa di Via Pastrengo era molto ospitale ed aperta a tutti i miei amici, anche in virtù dell'accoglienza cordiale che riservava loro la mia mamma.

Ritengo che frequentando assiduamente allora ed anche in seguito la nostra casa Adriano si sia innamorato della Paola.

Le cronache sentimentali tramandano di un primo e fugace scambio di sguardi dal loggione alla platea di un teatro torinese, dove la Paola partecipava come prima donna alla recita di «Come le foglie» di Giacosa, iniziativa filodrammatica del Liceo Massimo d'Azeglio, ch'ella frequentava.

L'amore sarebbe germogliato poi a Sauze d'Oulx durante una gita in sci. Adriano corse ad assistere la Paola travolta, invero senza grave danno, da una piccola slavina.

Adriano usava scrivere lettere molto formali, intestate «Paola signorina Levi», alle quali mia sorella rispondeva sulle prime piuttosto freddamente. Si sono sposati nel maggio del 1927, per poi separarsi nel 1938. Personalità forti e spiccate entrambi, la loro unione non resse al logorio del tempo.

Nonostante dissensi e burrasche Adriano andava a trovare la Paola dopo il loro divorzio, attento ed interessato al suo modo di considerare i problemi del momento, non trascurando spesso i suoi suggerimenti su temi rilevanti.

Risulta da Lessico famigliare che suo padre è stato sempre ostile ai propositi matrimoniali dei suoi figliuoli. E stato così anche nel caso della Paola?

Altroché! I rapporti fra mio padre e Camillo Olivetti, come ho detto, erano improntati a stima, rispetto e deferenza reciproca. Le lettere che si scambiarono in occasione della richiesta molto formale di Adriano di sposare la Paola, suonavano più o meno così: «Non credo opportuno che Suo figlio sposi mia figlia». Ed in risposta: «Caro professore, ha perfettamente ragione e sono del tutto d'accordo con Lei. Non mi sembra il caso che mio figlio sposi Sua figlia».

Un comportamento analogo, anzi più violento, mio padre aveva tenuto l'anno prima nei confronti del mio intento di sposare la Piera, figlia del generale Arturo Cheli. «Se ti sposi mi uccido!» mi scriveva. «Non voglio che i miei figli si sposino» ripeteva, malgrado sua moglie ricordasse che il loro contrastato matrimonio aveva dato ad entrambi molte gioie e ben cinque figli.

Mia madre invece era molto contenta di un genero come Adriano. Fra loro due si stabilì una grande confidenza. Con lei osava parlare di argomenti - le streghe, le chiromanti, la lettura della mano, la grafologia - banditi dal razionalismo di mio padre e anche dal mio.

Le vicende vostre di quegli anni non sono intessute solamente da sentimenti o da gite in montagna.

Ha scritto poi Adriano in Appunti per la storia di una fabbrica: «Durante i lunghi anni del Politecnico assistetti alla tragedia del fallimento della rivoluzione socialista». Il grande corteo del primo maggio 1922 a Torino, l'occupazione delle fabbriche, la Marcia su Roma, il delitto Matteotti: questi avvenimenti hanno orientato indubbiamente la coscienza civile sia di Adriano che sua.

Non è vero, ingegnere?

Devo ammettere, come ho già accennato, che la coscienza civile di Adriano era assai più radicata e profonda della mia. La comune militanza socialista dell'ing. Camillo, di mio padre e di mia madre facevano sì che Adriano ed io avessimo respirato sin dalla nascita la stessa aria, assimilato lo stesso loro atteggiamento dell'animo, aperto, illuminato, moderno; sicché abbiamo avuto in fondo poco merito di essere stati antifascisti sin dall'origine. Adriano era amico di Gobetti; Carlo e Nello Rosselli erano stati miei compagni di scuola a Firenze al Ginnasio Michelangelo. La mia famiglia passò con loro a Macugnaga l'estate del 1914. Ma la militanza di Adriano, contraria al fascismo sin dal primo periodo di preparazione all'avvento del regime, è stata più attiva, intensa, ben più impegnata della mia. Egli lo ha dimostrato anche partecipando alla avventurosa fuga di Turati in Francia, organizzata da Carlo Rosselli, e cui hanno preso parte, come è noto, Pertini e Parri.

Non rimandiamo oltre il racconto del suo ingresso nella Olivetti. Quale era la situazione della fabbrica prima del suo arrivo?

L'ing. Camillo alla fine del secolo scorso era assistente al Politecnico di Torino del prof. Galileo Ferraris. Con lui si recò negli Stati Uniti d'America, a San Francisco, per tenervi un corso di lezioni. I mesi che vi trascorse destarono in lui una grande ammirazione per quel paese, per la sua vitalità, per le sue tecniche, per il suo sviluppo industriale.

Al ritorno in Italia, a Ivrea, diede inizio alla costruzione del primo corpo della fabbrica che verrà poi destinata ad ospitare la produzione di macchine per scrivere.

Ma prima, appena sposato, si trasferì a Milano fondando a Monza

una fabbrica di apparecchi di misura elettrici, la C.G.S., nella illusione che l'ambiente milanese avesse la stessa vivacità, la stessa spinta propulsiva per la nascente nostra industria di quella che aveva constatato in USA.

Presto deluso ed avvertendo che la moglie Luisa, figlia di un pastore valdese, non sopportava bene il clima della grande città, nel 1907 Camillo riportò la famiglia ad Ivrea, installandola al Convento e nel 1908, il 29 ottobre, costituì davanti al notaio la «Ing. Camillo Olivetti e C.» per la fabbricazione di macchine per scrivere. L'avvio della nuova impresa non fu agevole. L'industria in Italia era alle prime armi. Mancavano tecnici ed operai qualificati. La progettazione di un nuovo modello si urtava alla presenza di brevetti americani ancora validi.

Il 12 agosto 1909 tuttavia, dalla «Prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere», uscì il primo esemplare di macchina modello M.1, progettato in modo originale dallo stesso ing. Camillo. Egli ne ha usato il primo esemplare per battere una lettera a sua moglie Luisa Revel.

Che cosa, secondo lei, che pure è arrivato nel Canavese dopo che la fabbrica Olivetti si era già affermata, ha contribuito allo sviluppo di questa azienda? Il Canavese a differenza del Biellese, dove l'industria tessile ha lunghe tradizioni, non sembrava presentare condizioni favorevoli ad uno sviluppo industriale. Il Canavese orientale, zona prevalentemente agricola e con notevoli tradizioni artigianali, nella seconda metà del secolo scorso avvertì una crisi profonda, provocando una forte emigrazione verso l'estero degli elementi più intraprendenti.

Non esiterei ad affermare che, per lo sviluppo dell'azienda, sono stati determinanti lo spirito imprenditoriale, l'energia e l'entusiasmo di Camillo Olivetti. Questi fattori, più di ogni altro hanno giuocato, a mio avviso, un ruolo essenziale nel processo di industrializzazione del Canavese.

Quando l'ing. Camillo diede inizio alle sue prime iniziative e, per costruire la fabbrica, cominciò a vendere i terreni agricoli che aveva ereditato dal padre, i notabili locali lo giudicarono severamente, tacciandolo di avventuriero sconsiderato.

Nel reperire le maestranze, egli ha avuto l'avvertenza di avvalersi in larga misura di contadini, piccoli proprietari, che disponevano di

una casa propria e di un po' di terra, quindi in parte autosufficienti. Questi erano più autonomi ed indipendenti dell'operaio tipico cittadino, il quale, non avendo altre risorse, avverte e soffre un suo stato di subordinazione al « padrone». Per di più l'ing. Camillo ha curato personalmente l'istruzione tecnica dei propri operai, affidando loro fiduciosamente le macchine utensili più sofisticate dell'epoca.

Durante la Prima Guerra Mondiale, l'ing. Camillo sospese la fabbricazione di macchine per scrivere per dedicarsi alla produzione di magneti per motori d'aviazione e di spolette per proiettili da cannone. Ma unico, credo, fra gli industriali italiani, al cessare delle ostilità egli si accordò con l'amministrazione militare per interrompere i contratti in corso, rinunciando a continuare una produzione ormai inutile, e potersi invece impegnare di nuovo in pieno nella fabbricazione di macchine per scrivere. Ci sarebbe molto ancora da dire sull'argomento, ma non siamo qui per raccontare in dettaglio la storia della Olivetti.

Nel 1980 si è tenuto ad Ivrea un convegno per ricordare, a venti anni dalla scomparsa, l'opera di Adriano Olivetti e la sua figura di industriale così anomalo e geniale.

Nel suo intervento, ingegnere, lei ha sostenuto che alla formazione di Adriano avevano contribuito principalmente tre fattori: la famiglia, la fabbrica, il Canavese. Quale influsso ha avuto il Canavese su Adriano? E cosa ha rappresentato invece per lei questo territorio?

In primo luogo hanno influito le sue bellezze naturali. Bellezze che Adriano assaporò da ragazzo percorrendo a piedi ed in bicicletta le pianure, le valli, le montagne del Canavese, ed infine prendendo contatto con la gente che vi abitava, con i suoi costumi, con la sua dignità e fierezza naturali. Senza dubbio egli ne ha tratto ispirazione in seguito per la concezione politica delle Comunità autonome.

Adriano condivideva in pieno, e sia pure in maniera diversa del padre, l'opportunità di instaurare un rapporto di piena fiducia, quasi un senso di reciproca riconoscenza con gli operai della fabbrica, ammetteva la convenienza di suscitare in loro la consapevolezza di essere legati alle sorti dell'azienda. Consapevolezza che costituiva la premessa essenziale affinché ognuno eseguisse il proprio compito con entusiasmo e con interessata partecipazione.

Nel 1924 quando vi entrai la fabbrica contava meno di cinquecento addetti.

Inizialmente ho potuto constatare come l'organizzazione della fabbrica fosse molto semplice, quasi rudimentale. Alcuni operai più anziani erano naturalmente riconosciuti e rispettati come capi dai più giovani e meno esperti. L'ing. Camillo avendo apprezzato l'ingegno naturale, le capacità tecniche e le qualità di Domenico Burzio, l'operaio che aveva assunto come fuochista, finì col nominarlo direttore tecnico. Quando Burzio morì, nel 1932, subentrò in quell'incarico.

L'imprenditoria italiana nel primo Novecento era molto arretrata e il clima degli ambienti industriali ancora primitivo. Entrando nella fabbrica Olivetti si rese conto di qualcosa di diverso?

Non avendo nessuna esperienza del mondo industriale - provenendo da un ambiente di universitari, di intellettuali - non avrei saputo fare alcun paragone. Né al Politecnico si impartivano insegnamenti che anche lontanamente si richiamassero ai reali problemi economici, organizzativi, e tanto meno sociali dell'impresa industriale.

Ai problemi organizzativi del lavoro ed a quelli sociali, io e gli altri giovani ingegneri entrati in fabbrica in quegli anni, ci trovammo di fronte quasi inaspettatamente, senza alcuna preparazione specifica. La nostra mentalità razionale si è scontrata così con l'empirismo dei vecchi quadri. Empirismo che, a dir la verità, sino ad allora aveva dato ottimi risultati. La buona volontà, il buon senso, la dedizione dei capi, venuti tutti dalla gavetta, avevano supplito egregiamente ai loro difetti di cultura tecnica, alle loro scarse conoscenze teoriche.

Un antagonismo latente ma, bisogna dire, garbato e rispettoso, si manifestò fra le vecchie e le nuove leve. Non sono mancati errori da parte nostra.

Più volte abbiamo dovuto toccare con mano che l'esperienza pratica può aver la meglio nei confronti delle teorie, non sempre ben digerite. I vecchi capi a poco a poco e forse un po' oborto collo finirono coll'ammettere che i disegni standardizzati, i cicli di lavorazione stabiliti a tavolino, le tolleranze delle dimensioni, l'adozione di metodi di lavoro precisi ed uniformi, lo studio dei movimenti offrivano dei vantaggi apprezzabili. Così, mescolando teoria e pratica siamo riusciti a trasformare una fabbrica dalle strutture ancora arti-

gianali in una azienda moderna organizzata scientificamente o, detto in modo più semplice, più razionalmente.

Un passaggio che ha dovuto richiedere un certo tempo e che indubbiamente incontrò difficoltà ed insidie.

Infatti non posso dimenticare le preoccupazioni dell'ing. Camillo all'introduzione dei primi sistemi di incentivi alla produzione. «Mi hai rovinato tutto», usava esclamare. «Adriano, tu non capisci nulla. Trascuri queste belle macchine utensili per correre dietro a teorie ed a metodi che rischiano di farci licenziare degli operai!» così Camillo ammoniva suo figlio. Adriano l'assicurava che non avrebbe licenziato nessuno. Non solo mantenne la promessa: anzi lo sviluppo delle vendite consentì di aumentare progressivamente ed in modo considerevole la forza lavoro. L'azienda si è così rafforzata e consolidata, in modo da superare molte difficoltà, fra cui quelle dovute ai drammatici eventi del periodo 1943-1945.

Lei, ingegnere, ha partecipato in prima persona al passaggio della Olivetti ad azienda avanzata e moderna. Accennandone, come ha fatto adesso con il suo racconto non esaurisce evidentemente il travaglio di quella evoluzione.

Certamente no. Il ritorno alla produzione di macchine per scrivere, dopo l'intervallo della Prima Guerra Mondiale, si è urtato alla difficoltà che incontravano le maestranze di fronte alle complicazioni del disegno del modello M.1. Pertanto l'ing. Camillo procedette subito nel 1919 ad un'opera di semplificazione del modello stesso, sostituendolo col modello M.20. In questa revisione larga parte ha avuto il sig. Burzio. L'ing. Camillo infatti si divideva in quegli anni tra il suo lavoro alla Olivetti ed il forte impegno sociale e politico cui si è già accennato. Alle lotte che ingaggiava dava un appassionato contributo il figlio Adriano. Ben presto però l'uno e l'altro hanno dovuto riconoscere l'impossibilità di contrastare con qualche speranza di successo l'affermarsi di un regime che, con la forza e con la violenza, si stava impadronendo dello Stato.

Il dominio fascista faceva tramontare ogni disegno di partecipare alla vita politica, un progetto che tanto fascino aveva esercitato sin allora su Adriano e su suo padre.

L'ing. Camillo intuì ben presto che i metodi di gestione da lui

adottati in fabbrica avrebbero dovuto essere riveduti ed ammodernati. La sua fede nell'America lo convinse a inviare il figlio Adriano, da poco laureato e assunto in fabbrica, negli Stati Uniti con l'incarico di studiare le novità ed i progressi che avevano caratterizzato l'eccezionale sviluppo industriale di quel paese nell'immediato dopoguerra.

Adriano deluso dagli avvenimenti italiani accettò di buon grado l'incarico. Con quella decisione praticamente accettava di seguire le orme paterne.

Il viaggio di Adriano in USA durò circa un anno e fu decisivo non solo per le sorti della Olivetti, ma anche per la successiva introduzione, nelle aziende italiane, di uno spirito sociale più aperto. Spirito che egli ha trasfuso nella cosiddetta «utopia olivettiana». Utopia forse, ma molto di quanto Adriano Olivetti ha concepito e realizzato nei suoi stabilimenti è stato adottato in ogni genere d'impresa diventando prassi comune, norma ed istituzione. E molto di quello ch'egli ha scritto e predicato, ha suscitato eco ed interessamento fra studiosi di problemi sociali ed economici di tutto il mondo.

Negli Stati Uniti, più che ai problemi tecnici, Adriano si dedicò allo studio dell'organizzazione del lavoro, come ho già rilevato. Tornato in Italia, ricco di nuove idee, di programmi di rinnovamento e di sviluppo per la fabbrica paterna, convinse il padre, se non a fare proprie le sue idee, perlomeno a concedergli la possibilità di metterle in pratica alcune nello stabilimento di Ivrea. L'ing. Camillo, sia pure con qualche esitazione, finì con l'acconsentire. Come primo atto, come sopra ricordato, vennero assunti alcuni giovani ingegneri e periti industriali, da immettere nella fabbrica.

Fra questi era compreso anche lei? Come è avvenuto il suo ingresso nella Olivetti?

Quanto ho riferito è avvenuto negli anni 1926-28. Io ero entrato in fabbrica già nel 1924, prima che Adriano andasse in America. Laureatomi con 110 e lode in ingegneria chimica, non avevo allora la minima intenzione di dedicarmi al settore dell'industria meccanica. Nella fattispecie non mi era nemmeno mai balenata per la testa l'idea di entrare nella fabbrica dei miei amici Olivetti.

Nel 1924 in Italia non era facile trovare lavoro per un ingegnere. Gli imprenditori nostrani diffidavano dei laureati. Agli ingegneri nelle fabbriche si preferivano come capi gli operai più qualificati, for-

mati sul lavoro. Data la categoria di provenienza venivano giudicati capaci ed adatti ad imporsi sulle maestranze dalle quali provenivano meglio dei laureati.

Per di più mio padre non aveva conoscenze alcune e neppure sia pur lontani contatti con il mondo dell'industria. Egli quindi non sembrava in condizioni di darmi un aiuto nella ricerca di un'occupazione.

Mio padre tuttavia era stato amico sin dalla gioventù dei fratelli Herlitzka, di Trieste come lui.

Uno di questi, Amedeo, era suo collega nell'Università di Torino. Con lui e con la sua famiglia - i Lopez di *Lessico familiare* - avevamo strettissimi legami di amicizia. Un altro dei fratelli Herlitzka, Mauro, laureatosi in ingegneria elettrotecnica, era emigrato al principio del secolo in Argentina e vi aveva fatto fortuna. Mio padre mi suggerì di imitarlo. La proposta mi piacque molto. L'Argentina, la pampa, i cavalli, i figli del capitano Grant, il lungo viaggio in piroscalo! Mio padre e Amedeo Herlitzka, pur assicurandomi che mi avrebbero raccomandato allo zio Mauro, mi consigliarono di procurarmi delle lettere di presentazione per qualche altra persona residente a Buenos Ayres.

Mi ricordai che gli Olivetti vi avevano insediato una filiale e approfittando di una mia visita agli amici ad Ivrea, mi rivolsi all'ing. Camillo perché mi fornisse dei biglietti di presentazione per eventuali suoi conoscenti laggiù.

L'ing. Camillo mi chiese bruscamente: «Perché vai in Argentina? Che cosa vai ad insegnare agli argentini?». Io mi schermii, dicendo che potevo al più insegnare e mettere a frutto quello che avevo appreso al Politecnico. E lui allora: «Sai fare l'operaio? Sai tornire, sai lavorare alla fresatrice?». Dovetti confessare di non averne la minima idea. Allora egli mi propose di passare qualche tempo come operaio nella sua officina; una volta che avessi imparato a lavorare alle macchine utensili, avrei potuto partire per l'Argentina con un bagaglio minimo di nozioni pratiche e rendermi utile in un'azienda. Avrei ricevuto da lui una paga da operaio apprendista: lire 1,80 all'ora. Con cinquantaquattro ore alla settimana avrei potuto rendermi autonomo o quasi dalla mia famiglia.

In genere sono docilmente pronto a farmi convincere. Pertanto accettai subito l'offerta, rinviando col pensiero solo di qualche mese il progettato viaggio nel Sud-America.

In realtà sono rimasto alla Olivetti per ventidue anni, sia pure non

solo come operaio. In Argentina sono stato parecchi anni più tardi, ma ero un dirigente già affermato.

Di recente sono venuto a sapere che sessantacinque anni fa, se non una occupazione, a Buenos Ayres mi attendeva una sposa: una giovane assai bella, ma dagli ascendenti un po' incerti. Probabilmente, in quel lontano 1924, rimanendo in Italia, oltre ad iniziare una carriera che mi ha dato delle soddisfazioni, sono scampato ad un grosso pericolo. La bellissima Mercedes pare avesse un carattere pestifero.

TERZA CONVERSAZIONE

Novembre 1924. Secondo quanto ci ha raccontato, ingegnere, terminata la sua breve esperienza di sottotenente di complemento, e nell'attesa di andare a far fortuna in Argentina, la ritroviamo in qualità di apprendista operaio meccanico nell'officina Olivetti di Ivrea.

Un tale inizio di carriera, ingegnere, era consueto a quel tempo?

Forse più frequente che attualmente. Anche altri miei compagni al Politecnico hanno seguito lo stesso percorso. Ad esempio l'ing. Bono, che è poi arrivato alla posizione di amministratore delegato della Fiat.

Comunque, per molti anni una tale prassi fu adottata scrupolosamente alla Olivetti per ogni ingegnere neo-assunto. L'ing. Camillo riteneva molto importante che la impostazione teorica fornita dal Politecnico venisse completata da una conoscenza pratica diretta delle tecniche manuali e dell'uso delle macchine utensili impiegate nell'azienda, di quella azienda nella quale avremmo poi dovuto svolgere un ruolo direttivo.

Devo confessare che nei mesi che ho passato fra torni, trapani, fresatrici, rettifiche la mia abilità manuale, già naturalmente scarsa, non ha fatto molti progressi; non sono certo diventato un meccanico provetto. Non sono neppure riuscito ad imparare il dialetto piemontese - linguaggio allora indispensabile nelle officine di questa regione -, come mi aveva raccomandato l'ing. Camillo. Tuttavia ritengo che quel periodo sia stato essenziale per la mia formazione, non tanto come ingegnere, quanto come inserimento nel mondo del lavoro.

Provenivo da un mondo di intellettuali borghesi, ma che per quanto socialisti avevano della classe degli operai una concezione teorica, astratta, un po' stereotipata. Nell'officina Olivetti ho avuto, di fatto, il primo contatto vero, pratico, diretto con quei lavoratori che occupavano le fabbriche, che tumultuavano nelle piazze, che scioperavano.

In tuta, sporco di grasso e di lubrificanti, arrossato dal riverbero della forgia, ho vissuto qualche mese la vita degli operai. Ho stretto con loro amicizie, siamo andati insieme in montagna, con loro ho

stabilito un rapporto di parità, senza piaggerie, né ostilità nascoste. Credo che oggi l'apprendistato dei laureati nelle officine, come allora praticato non sia più praticabile. Probabilmente i sindacati non lo consentono. Del resto ricordo che molti anni più tardi, quando ero direttore alla Necchi, ho domandato ad un neo-ingegnere, candidato all'assunzione, se sarebbe stato disposto a fare pratica da operaio. Scandalizzato mi obiettò: «Come potrei farlo! Se i miei genitori mi vedessero in tuta da operaio si dispererebbero, delusi dai risultati dei loro sacrifici per farmi studiare!».

Indubbiamente l'ambiente di lavoro è oggi molto mutato rispetto a quello degli inizi del secolo. Ingegnere, possiamo fare qualche raffronto?

Citerò due soli esempi. I bagni, le toilette erano puzzolenti, ripugnanti, venivano dipinti col catrame per mascherare lo sporco. Mi sono adoperato, appena assunto responsabilità dirigenziale, per rinnovarli completamente sì da renderli dignitosi, invitando tutti alla pulizia ed al rispetto, premesse essenziali per la precisione.

Le macchine utensili allora ricevevano il moto da trasmissioni attaccate al soffitto, che facevano un rumore assordante; assolutamente insopportabile per chi non riesce a farci l'abitudine. Col tempo anzi chi ci si è assuefatto viene turbato quando le macchine si fermano e l'officina tace. Ricordo che, qualche anno fa, ho avuto l'occasione di visitare uno stabilimento Olivetti, dove alle lavorazioni meccaniche si erano sostituite le tecniche elettroniche. Vi ho incontrato un operaio anziano che aveva lavorato con me ai miei tempi. Mi ha apostrofato: «Ingegnere, ma che è una fabbrica questa! Non c'è rumore!».

Al momento del suo ingresso in fabbrica, Martinoli, quanti ingegneri vi prestavano la loro opera?

L'ing. Camillo aveva come amico-consulente di fiducia l'ing. Dino Gatta, che peraltro veniva ad Ivrea solo saltuariamente. L'ing. Gino Modigliani era entrato nell'azienda fin nel 1915. E stato lui a chiamarmi un giorno negli uffici, dal tornio a cui stavo lavorando, per chiedermi se potevo aiutarlo nella traduzione di un brevetto tedesco. In seguito mi ha insegnato ad utilizzare le mie cognizioni di scienza delle costruzioni per calcolare le strutture in cemento arma-

to di un'ala della fabbrica, allora in costruzione. Così ho abbandonato il mio posto di lavoro in officina come operaio, per tornarvi poi come dirigente.

L'ing. Modigliani era persona di grande valore tecnico ed umano, molto apprezzato da tutti. Eppure, stranamente, nel processo di riorganizzazione della fabbrica, nella fase del suo sviluppo, le sue qualità non sono state utilizzate, rimanendo ai margini della ristrutturazione, pur assolvendo sempre a funzioni di grande fiducia ed importanza.

Con l'ing. Modigliani, noi giovani ingegneri abbiamo incontrato anche l'ing. Ferruccio Mariotti. Questi dedicava la propria attività alla cura degli impianti dello stabilimento - quelli elettrici, quelli idraulici, il riscaldamento, l'aria compressa ecc. ecc. Ricordo che molti tendevano a sfuggirgli per la prolissità con cui amava descrivere il funzionamento di ogni rubinetto, di ogni apparecchio degli impianti di cui era responsabile. La sua opera, la sua abilità nell'approntare i «servizi», tanto preziosi in una officina, erano eccezionali, anche se poco apprezzate da quanti ritenevano prioritaria la produzione e non i mezzi per assicurarla.

*Se non erriamo nel periodo in cui Adriano è andato in America l'ing. Camillo ha inviato all'estero anche lei, Martinoli, in viaggio di documentazione e di studio.
Che cosa ricorda di quella esperienza?*

L'importanza che l'ing. Camillo attribuiva ai mezzi meccanici di produzione, alle macchine utensili, lo ha indotto a completare la mia formazione professionale, suggerendomi di visitare in Svizzera, in Germania ed in Francia le principali aziende costruttrici dei prodotti di quel settore industriale.

L'inverno 1925-26 in Germania è stato un periodo particolarmente torbido. La svalutazione era galoppante, gli operai si ribellavano, la politica era instabile. Tuttavia ammetto di non essere stato particolarmente colpito dalle agitazioni in atto, tutto preso come ero dall'assolvere all'incarico di documentarmi sulle più recenti novità tecniche.

Devo anche confessare che ero molto distratto e turbato perché, prima di lasciare Ivrea, mi ero innamorato della Piera e, come ho raccontato, mi ero già scontrato con la fiera opposizione di mio padre al nostro progetto di matrimonio.

Ci può raccontare, ingegnere, qualche cosa di questa sua vicenda? Come l'ha vissuta? E quali riflessi ha avuto sulla sua carriera alla Olivetti?

Ho conosciuto la Piera ad Ivrea, attraverso comuni amici. Le raccontarono che avevo tentato la scalata del Cervino da solo, e che mi ero miracolosamente salvato da una caduta quasi spettacolare. Lei commentò: «Un giovane che dimostra di tenere in così poco conto la sua vita, i suoi obblighi verso i genitori, sta bene morto». Pochi giorni dopo constatammo insieme che in fondo era meglio che fossi rimasto vivo. Ci fidanzammo, con la riserva, da parte mia, che non avrebbe ostacolato la mia passione per l'alpinismo.

Come racconta Natalia in *Lessico familiare*, mio padre alla notizia della mia decisione di sposarmi dette inizio ad una allarmata corrispondenza con i suoi amici e con l'ing. Camillo, allo scopo di creare intorno a me una cortina di dissensi per scoraggiarmi e farmi recedere dal mio proposito: ero troppo giovane - in effetti avevo solo ventiquattro anni -, non avevo né arte né parte, la Piera non sarebbe stata adatta a me, i suoi genitori ed i miei non erano in grado di aiutarci, ecc.ecc. Malgrado alcuni mesi alquanto tempestosi, malgrado che il viaggio all'estero «per istruzione» avesse avuto come sottofondo l'intenzione di farmi dimenticare un ipotetico capriccio, la Piera ed io ci sposammo nell'ottobre del 1926, in pompa magna, lei col vestito bianco ed io in tight e tuba presi a prestito da amici. Abbiamo vissuto assieme, come si usa dire, felicemente per quasi cinquanta anni.

La Piera era una donna dalla forte personalità, coraggiosa, generosa ed energica. Negli ultimi anni di vita di mio padre, ormai invalido, lei si recava a trovarlo, quasi più spesso dei suoi figli, e gli faceva compagnia. Mio padre lo riconobbe dicendole: «Ho avuto torto nell'oppormi al vostro matrimonio».

Torniamo alla fabbrica, ed alle tappe della carriera che lei, ingegnere, vi ha vissuto. Quali furono i momenti più significativi del periodo di sviluppo della Olivetti?

Al mio ritorno dall'estero, che ha coinciso con il ritorno di Adriano dall'America, questi cominciò a tracciare un piano per procedere alla riorganizzazione dell'azienda, come ho già ricordato.

Da una parte si trattava di rivedere e di modernizzare il disegno

del modello M.20 di macchina per scrivere allora in produzione. Per mascherarne la lentezza una pubblicità, invero indovinatissima, definiva la nostra macchina come «la rapidissima»; ma rapida in realtà non era.

D'altra parte era indispensabile procedere in officina ad una migliore distribuzione delle funzioni, ad un ammodernamento delle attrezzature, ad una revisione dei cicli di produzione, ad una razionale programmazione e controllo delle migliaia di parti componenti il prodotto, ad una introduzione di incentivi agli operai onde diminuire i costi.

Come si è svolto questo lavoro? Lei ci ha già raccontato delle perplessità dimostrate dall'ing. Camillo di fronte a questa presunta rivoluzione, pregiudizievole al clima disteso e sereno che aveva saputo creare sin dall'inizio nell'azienda.

Adriano e suo padre, come prima cosa, hanno proceduto ad una distribuzione delle funzioni fra i giovani ingegneri.

A me venne dato l'incarico di affiancare l'ing. Camillo stesso nella progettazione di un nuovo modello di macchina per scrivere; quella che doveva diventare l'M.40.

Credo di essere stato scelto per questo incarico perché avevo avuto votazioni più alte degli altri agli esami del Politecnico. Quasi che ciò significasse che ero particolarmente adatto a progettare congegni meccanici nuovi, a disegnare meccanismi originali. In realtà mi fa difetto una disposizione particolare per il disegno. La bravura dimostrata a scuola non coincide necessariamente con l'attitudine ad inventare nuovi ingegnosi dispositivi. Ne avrei avuto una prova in seguito quando alla Olivetti dovemmo constatare che un eccezionale progettista di macchine da calcolo - colui che per la Olivetti divenne «la gallina che fa le uova d'oro» -, Natale Cappellaro, come studi non era andato oltre la scuola d'avviamento.

Ci racconterà poi meglio questa storia, ingegnere. Ma continuiamo il racconto di quel periodo che, dal 1926, si inoltra praticamente sino alla guerra. D'accordo, in una conversazione senza pretese, quale è la nostra, non è necessario seguire una cronologia rigorosa.

Ma non esageriamo, altrimenti perdiamo il filo del discorso, confondendoci.

In effetti dunque il merito del disegno del nuovo più moderno modello di macchina per scrivere, il modello M.40, è tutto da attribuire all'ing. Camillo. Diligentemente io mettevo in pulito i suoi disegni, spesso più simili a scarabocchi, ma che denotavano una ingegnosità ed una esperienza rare.

A dir vero mentre attendevo a questo lavoro, a seguito dell'assenza del dirigente che si occupava degli acquisti delle materie prime e di quanto richiede un'azienda industriale, ho ricevuto anche l'incarico di sostituirlo in questa mansione.

Non sono molto abile nel discutere i prezzi ed a contrattare con i commercianti. Per fortuna le dattilografe nell'Ufficio Approvvigionamenti erano due ragazze bravissime, intelligenti, appassionate, e se la sapevano sbrigare assai bene in mansioni ben superiori a quelle della loro qualifica sindacale. A parte precisare le specifiche tecniche dei prodotti io mi limitavo quasi a siglare corrispondenza ed ordini d'acquisto che quelle impiegate redigevano, e che venivano consegnate all'ing. Camillo per la firma. Un giorno il libro della posta mi è stato restituito con l'indicazione verbale che d'ora in poi la corrispondenza e gli ordini li avrei dovuto firmare io. Non ho dato importanza alla cosa; ma in seguito ho appreso che ciò significava aver ricevuto la procura e la nomina a dirigente. Cito questo particolare per mostrare la semplicità con cui venivano regolati allora i rapporti col personale nella gestione dell'azienda.

Torniamo a noi, Adriano con l'aiuto dell'ing. Fulgido Pomella (si noti per inciso che questi era stato membro del «triumvirato segreto» di Ivrea al tempo della Marcia su Roma, ma si prodigò con grande coraggio, durante la Resistenza, fornendo ordigni bellici ai partigiani) si dedicò allora ad organizzare il movimento delle materie prime e del materiale semi-lavorato in officina, curando che i singoli componenti della macchina per scrivere arrivassero tempestivamente al montaggio, evitando soste, interruzioni o eccessivi accumuli nel corso dei cicli di lavorazione, e dando vita così all'«Ufficio Programmazione della Produzione».

Contemporaneamente veniva istituito un sistema affatto originale di incentivi agli operai addetti alla produzione, inteso ad evitare i guai attribuiti ai sistemi di cottimo semplice, largamente in uso a quei tempi nelle officine, e che l'ing. Camillo deprecava. Malgrado che, spesso preoccupato, egli esclamasse: «Mi rovinate tutto!», malgrado il suo timore che le innovazioni introdotte portassero al licenziamento di operai, il sistema di remunerazione introdotto da Adria-

no era consegnato in modo che l'incentivo concesso non superasse un certo limite di produttività, oltre il quale l'affaticamento del lavoratore sarebbe stato considerato pregiudizievole alla sua salute. La parte originale del sistema consisteva nel modo con cui stabilire obiettivamente quel limite. Ci si avvaleva a tal fine di operai esperti, gli «allenatori». Osservando i loro ritmi, i metodi con cui svolgevano le singole operazioni ed introducendo poi una serie di correttivi, si giungeva a stabilire il «tempo standard» per ognuna di esse. La razionalizzazione e la normalizzazione dei movimenti contemporaneamente stabilite, forse hanno giuocato più degli incentivi stessi a migliorare l'efficienza del sistema produttivo. Indubbiamente oggi l'istituzione di operai «allenatori» non verrebbe accettata dagli operai e dai sindacati. E probabile che sarebbero tacciati di crimini. Ma alla Olivetti il sistema ha funzionato. Nessuno è stato licenziato; anzi le maestranze, in virtù del crescente successo commerciale dei prodotti Olivetti sono aumentate incessantemente di numero. Obiettività, buon senso e senso umano hanno concorso a ridurre al minimo le inevitabili contestazioni sulla valutazione dei «tempi» di lavoro. E ciò in grazia di quel clima, diciamo pure paternalistico, instaurato dal fondatore dell'azienda e che noi giovani ingegneri abbiamo cercato di salvaguardare ad ogni costo.

Cesare Musatti più tardi fu inserito nella Olivetti come psicologo. Egli ha criticato nel volume *Psicologi in fabbrica* scritto con la collaborazione di Novara, Rozzi, Baussano, quel sistema. O meglio egli ha sostenuto con ricchezza di argomentazioni che noi tecnici avevamo tradito, nell'applicazione, l'idea informatrice di Adriano. Con Musatti, col quale mi sono trovato spesso in seguito, sino alla sua scomparsa abbiamo amichevolmente ripreso la controversia, ma non sono mai riuscito a convincerlo che aveva torto.

Gli anni Trenta non solo segnarono la fase di una transizione dell'azienda da una struttura quasi artigianale ad uno stadio moderno ed avanzato, ma hanno consentito altresì di diversificare la produzione e di ampliare la gamma dei prodotti. La macchina per scrivere portatile, M.P.1, quella intermedia, la «Studio» ed infine le macchine da aggiungere «Summa», «Multisumma» e «Divisumma» si aggiunsero a mano a mano alle macchine per scrivere da ufficio modello M.40.

Oltre a queste macchine vennero prodotti i classificatori «Synthesis». L'ing. Camillo, esperto progettista della prima ora

prese parte attiva a questa fase dello sviluppo? Lei stesso, ingegnere, vi ha concorso?

A dir vero la fiaccola della progettazione è stata passata presto in altre mani. Mentre io mi dedicavo all'avviamento della produzione della M.40, ad attivare la predisposizione delle attrezzature, degli utensili e delle macchine utensili speciali a ciò necessarie, istituimmo una serie di Uffici Progetti nuovi, avvalendoci di giovani e brillanti ingegneri, che Adriano non cessava di reclutare.

L'ing. Riccardo Levi, fratello del pittore Carlo, ha dapprima disegnato la macchina portatile M.P.1 e poi si è cimentato nella progettazione delle macchine da calcolo. L'ing. Ottavio Luzzatti ha curato il disegno della «Studio 42». Il disegno dei classificatori è dovuto in gran parte all'ing. Aldo Magnelli, fratellastro del famoso pittore.

Gli anni Trenta non sono stati molto tranquilli per voi nei rapporti col regime fascista. Lo sviluppo tecnico, i successi nel campo commerciale sono stati turbati da vicende non certo liete e che hanno destato serie preoccupazioni allo staff dirigenziale, e alle stesse famiglie Levi e Olivetti.

L'ambiente Olivetti non era in odor di santità sin dall'inizio dell'avvento del fascismo. Era considerato un «covo di antifascisti». Questa accusa spesso si aggiungeva a quella di essere un «covo di ebrei», accusa che ci diede molto filo da torcere soprattutto dopo la promulgazione delle leggi razziali nel 1938. A parte l'appellativo «covo», le due accuse non erano del tutto infondate. L'essere antifascista non era certo un elemento discriminatorio per venire assunti alla Olivetti, anzi. E tantomeno l'essere di razza ebraica. Adriano attribuiva virtù positive sia agli ebrei che ai «misti», come eravamo lui ed io.

Nel 1934 mio fratello Mario, assunto nei ranghi della direzione commerciale della Olivetti, è stato fermato al confine con la Svizzera mentre cercava di introdurre manifesti antifascisti in Italia, come ho già raccontato. Si è salvato dall'arresto gettandosi nel fiume oltre il confine. Come accennato in precedenza da allora egli ha vissuto come fuoriuscito in Francia e non poté più rientrare in Italia sino alla caduta del regime. La polizia lo pedinava da tempo e sapeva dei suoi contatti con gli ambienti torinesi, legati al movimento di «Giustizia e Libertà». A seguito di quell'incidente la polizia procedette a numerosi arresti. Fra questi quello di mio padre ed il mio, nonché di

alcuni dipendenti della Olivetti e loro congiunti; ricordo fra questi ultimi l'arresto di Carlo Levi.

Per un po' di tempo la Olivetti è stata nell'occhio del ciclone; poi le cose si sono in parte smorzate. Mio padre venne liberato, anche per l'intervento del mondo scientifico internazionale. Io me la sono cavata dopo alcuni mesi di detenzione alle «Nuove» di Torino, con due anni di ammonizione: obbligo di residenza ad Ivrea, di non uscire di casa dalle 21 di sera alle 6 del mattino. Carlo Levi ha avuto due anni di confino di polizia, esperienza che gli ha consentito di scrivere il famoso e bellissimo libro: *Cristo si è fermato ad Eboli*.

Riccardo Levi ed io non incontrammo nessuna difficoltà, come carriera nella Olivetti, al nostro ritorno dal carcere. Adriano in quel periodo si dette molto da fare per farci uscire dai guai.

Conseguenze più gravi hanno avuto per la Olivetti le leggi razziali. L'ing. Camillo dovette rinunciare alla Presidenza dell'azienda che fu assunta da Adriano. Ma alcuni dirigenti e funzionari di valore abbandonarono il loro posto alla Olivetti ed emigrarono all'estero, più che altro per timore di quel peggio che doveva venire con l'arrivo dei tedeschi dopo l'8 settembre 1943.

Su queste vicende, che si sono riverberate in modo rilevante sulla vita dell'azienda, potremo tornare in seguito. Ma terminiamo il racconto dello sviluppo tecnico della azienda che seguì allo sforzo di riorganizzazione iniziato al ritorno di Adriano dall'America.

Per non annoiare troppo voi e gli ascoltatori con dettagli tecnici comuni alla vita di ogni azienda, mi limito ad accennare alle traversie del lancio della produzione della macchina da addizionare «Summa», progettata dall'ing. Riccardo Levi - detto anche Leviri, per distinguerlo da me quando avevo ancora il mio cognome originario.

Il disegno della «Summa» conteneva molti spunti originali. Si presentava molto bene, era indubbiamente un modello di macchina superiore a qualunque altra allora sul mercato. Però aveva - o almeno lo avevano le prime macchine che uscivano dalle linee di montaggio - un piccolo (!) difetto: sbagliava molto spesso i calcoli, il che ovviamente è inammissibile per una addizionatrice che si rispetti. Le macchine vendute ritornavano invariabilmente ad Ivrea, con le indignate proteste dei clienti.

Moltiplicammo i controlli, affinammo la precisione sia delle parti,

che delle operazioni di montaggio. Nulla da fare, nonostante le nostre cure. Errori, sia pure saltuari, continuavano a verificarsi anche dopo aver fatto superare alle macchine i collaudi più severi.

Mentre tante bufere ben più gravi - eravamo ormai in guerra -, si svolgevano intorno a noi, diventavamo matti per risolvere la situazione critica in cui veniva a trovarsi la produzione corrente di quel prodotto.

Riccardo Levi, minacciato anche per la sua attività antifascista dovette abbandonare ad un certo momento il suo posto di lavoro. Lo stesso giorno si affacciò nel mio ufficio l'operaio adibito a costruire a mano le parti sperimentali dei prototipi di macchine ideate dai progettisti, dall'ing. Riccardo Levi in particolare. Quasi piangendo mi disse: «Io so benissimo perché le "Summa" sbagliano, ma l'ing. Levi è così testardo che non ha voluto darmi retta!».

Si trattava, mi spiegò, di una cosa quasi di dettaglio, di un accorgimento che consentiva bensì alla macchina una più elevata rapidità di calcolo, ma che avrebbe richiesto una precisione di fabbricazione assolutamente irraggiungibile di alcune sue parti.

Mi consultai con l'ing. Giulio Zanetti, uno dei migliori dirigenti nostri; a seguito di che designai Natale Cappellaro, che ho già rammentato in precedenza Capo dell'Ufficio Progetti senza alcuna ulteriore formalità. Promozione inconcepibile oggi, al di fuori di ogni convenzione sindacale, tenuto anche conto che Capellaro non sapeva allora disegnare correttamente.

Eppure non solo i guai della «Summa» furono risolti, mercé il suo intervento, ma con la genialità di Cappellaro la Olivetti, sino alla fine degli anni Cinquanta, ha avuto un primato quasi assoluto nel mercato mondiale in questa categoria di macchine.

Cappellaro è stato poi nominato ingegnere honoris causa. Tuttavia egli poi ha dovuto assistere amareggiato ad declino delle macchine da calcolo meccaniche sostituite vantaggiosamente da quelle elettroniche.

Roberto Olivetti, figlio di Adriano, aveva intuito già nel 1954 le possibili applicazioni dell'elettronica in questo settore, e ne aveva appoggiato gli studi relativi. Il prototipo dell'ultimo modello di macchina addizionatrice di tipo meccanico, concepito da Cappellaro, è un mostro di complicazioni intese ad ottenere risultati brillantissimi, ma che in una analoga macchina elettronica si conseguono con pochi leggerissimi congegni.

Il passaggio dalla tecnica meccanica a quella elettronica nella co-

struzione delle macchine per ufficio è stato lungo e faticoso. Esso ha richiesto molti anni. Da azienda eccellente nella meccanica di precisione, la Olivetti ha dovuto percorrere un lungo e travagliato cammino, che è costato grandi sforzi e grandi sacrifici. Peraltro di quella fase di transizione, che non so neppure se sia stata ormai del tutto superata, non posso dir nulla. Quando essa ha avuto inizio ero uscito già da anni dall'azienda.

Confesso di non sapere usare un «computer». Di elettronica so poco o nulla. La cattiva vista mi impedisce di leggere le parole che appaiono sullo schermo del computer. E, mi vergogno a dirlo, pur avendo contribuito alla progettazione di una macchina per scrivere, non ho mai imparato a battere anche con solo due dita su una tastiera.

Ingegnere, anche se lei era ormai fuori dell'ambito Olivetti, ci sa dire qualcosa del periodo in cui è maturato il passaggio della tecnologia meccanica a quella elettronica?

Confesso di esserne assolutamente incapace. Solo chi ha vissuto il travaglio di quegli anni, di quel periodo, potrebbe farlo.

Mi limito a ricordare come, mi pare nel 1965, nel periodo immediatamente successivo a quella presunta crisi che ha indotto un gruppo d'intervento - costituito da Fiat, Pirelli, Imi, ecc. - ad assicurare un eventuale appoggio finanziario alla Olivetti, l'azienda abbia lanciato sul mercato il primo esemplare al mondo di quello che sarebbe poi stato chiamato «personal computer»: la Programma 101, prodotto d'avanguardia. Tuttavia questo non ha avuto la fortuna che meritava e che forse avrebbe sollevato l'azienda da una situazione un po' critica. Il mercato non era pronto ad accettare un prodotto così originale; mancava la cultura tecnica per apprezzarne le possibilità d'uso. La stessa azienda, forse non ha capito bene come quel prodotto avrebbe potuto essere utilizzato dalla clientela, e quindi impostare una efficace campagna di propaganda e di vendita. Adriano era mancato nel 1960. Forse se fosse stato presente con la sua energia, con la sua perspicacia, con la sua immaginazione, le cose avrebbero potuto avere un altro corso.

Tuttavia mi preme insistere nel ricordare come il merito di avere intuito che l'elettronica avrebbe rivoluzionato anche l'intero settore delle macchine per ufficio, vada attribuito interamente a Roberto Olivetti, figlio di Adriano. Egli convinse suo padre sin dal 1954 ad

interessarsi ed a sovvenzionare un laboratorio che a Pisa e sotto la guida dell'ing. Mario Tchou, sperimentava nel settore delle applicazioni dell'elettronica. Senza l'intervento anticipatorio di Roberto, l'Olivetti, costruttrice di prodotti meccanici sia pure di qualità sarebbe discesa a poco a poco al rango di industria di quart'ordine; probabilmente avrebbe dovuto uscire dal settore.

[Entra ad un tratto nello Studio un allegro, festoso gruppo di ragazzi, di giovani, di adulti. Si intrecciano esclamazioni, grida, richiami gioiosi.]

«Gino», «papà», «ingegnere», «nonno», «zio», «Martinoli»!

«Tanti auguri!» «Buon compleanno», «Mille di questi giorni», «Ma come stai bene!», «Sembri un giovanotto!», «Ti trovo in gran forma!».

Vi ringrazio dal profondo del cuore per gli auguri, per le manifestazioni del vostro affetto. Sono molto commosso.

Quasi mi vengono le lagrime.

Ma non diciamo sciocchezze. Alla mia età bene bene non si sta mai. Quando si è giovani è difficile concepire le limitazioni e gli acciacchi, piccoli e grandi, che sono il retaggio dell'età avanzata. La tentazione di parlarne e lamentarsene è molto forte. Perciò i vecchi che vi indulgono sono tanto noiosi. A dir vero altrettanto, se non più insopportabili, sono gli anziani che si atteggiavano a giovani.

Ho superato di quindici anni quella che viene ritenuta la durata media della vita degli uomini in Italia, aiutando così a tenerla alta.

Alla mia età conviene abituarsi a convivere serenamente con l'idea della propria fine, ormai prossima. Una fine che dovrebbe avere la stessa dignità della nostra nascita.

Tutto ciò però è bello e buono sinché non intervengono le sofferenze fisiche; queste travolgono ogni filosofia.

Auguratevi che mi siano risparmiati.

QUARTA CONVERSAZIONE

All'inizio degli anni Quaranta le nubi della guerra avevano oscurato il cielo dell'Europa e del mondo. Lei, ingegnere, a quel tempo era assorbito interamente dal lavoro alla Olivetti, ma non poteva non avvertire le ripercussioni degli avvenimenti; terribili avvenimenti in atto e, peggio, quelli che si andavano preparando. Come avete vissuto quel periodo nella nicchia un po' ovattata di Ivrea in cui eravate in certo qual modo imbozzolati?

Il 10 giugno 1940 l'Italia entrava in guerra contro Francia e Inghilterra. Pochi giorni prima ero andato con amici in Val di Ceresole per scalare una cima vicino al confine francese. Non scorgemmo nessun indizio di preparazione bellica. Se avessimo voluto passare dall'altra parte nessuno ce l'avrebbe impedito. Poi, il discorso del duce trasmesso alla Radio alla folla eporediese, impietrita e silente. Il giorno della dichiarazione di guerra due divisioni corazzate sono sfilate per la città per raggiungere il fronte al Piccolo San Bernardo. A Pré Saint Didier invece di prendere la strada per La Thuile le nostre truppe, per un banale ma poco perdonabile errore, imboccarono quella per Courmayeur, provocando un ingorgo pauroso, in strade che non erano larghe e comode come le attuali.

Episodi questi pochissimo rilevanti, ma indici, se pur ce ne fosse bisogno, della nostra impreparazione bellica. Forse oggi non ci si rende conto di quale fosse lo stato d'animo prevalente negli italiani all'inizio degli anni Quaranta. Dopo l'ubriacatura per la guerra d'Etiopia, un po' minore per quella di Spagna, gli italiani, pur in maggioranza ancora ligi al regime, a mano a mano avevano assunto un atteggiamento più prudente e più freddo di fronte alle nuove avventure che si profilavano all'orizzonte.

Un clima di preoccupato attendismo ha invaso gli animi degli italiani, finché lo sbarco degli alleati in Sicilia ha dato inizio ad una serie di vicende tragiche: i bombardamenti di molte delle nostre città, l'occupazione tedesca, i rastrellamenti, le deportazioni, l'acuirsi delle persecuzioni razziali, gli eccidi. Una specie di catarsi dalla quale - lo abbiamo ardentemente sperato allora - avrebbe dovuto sorgere un mondo migliore.

Pochi giorni dopo l'Armistizio con la Francia, e da allora in poi

sino all'8 settembre 1943, la guerra guerreggiata si è allontanata dal Canavese.

La vita all'inizio delle ostilità non pareva molto modificata, a parte le restrizioni alimentari; l'ascolto clandestino di Radio Londra e l'atteggiamento ottimista di Adriano, che, anche di fronte alle più drammatiche sconfitte alleate, assicurava che entro quindici giorni le sorti del conflitto si sarebbero rovesciate e tutto si sarebbe felicemente risolto con la caduta del nazismo e del fascismo.

Risulta peraltro che in quel tempo Adriano svolgesse una attività clandestina, cercando di contattare le forze contrarie all'Asse Roma Berlino. Egli aveva conosciuto ed era in contatto con Maria José del Belgio moglie di Umberto, erede al trono d'Italia, notoriamente poco favorevole al regime, sperando di trovare in lei appoggi con cui contribuire attivamente al rovesciamento del nazi-fascismo. Lei era al corrente dell'attività clandestina di suo cognato?

Più o meno. Gli amici ed io non riuscivamo bene a capire dove cominciasse il «wishful thinking» di Adriano e dove la realtà. Incidentalmente ho avuto anch'io l'occasione di conoscere Maria José del Belgio. L'ho incontrata un giorno in fabbrica, dove Adriano l'aveva accompagnata a visitarne i reparti. Sapendo che era una appassionata alpinista le consigliai di scalare la Becca di Cian in Valtournanche, come preparazione ed allenamento per l'ascensione del Cervino. In effetti seguì il mio consiglio, ma questo è stato l'unico mio contatto con i reali e con eventuali progetti di azioni eversive della monarchia contro il regime.

Anche il 25 luglio del '43 mi sorprese in montagna. Avevamo progettato di salire il Monte Bianco da una via abbastanza ardua, la via Eccles. Mi erano compagni di cordata alcuni tecnici ed operai della Olivetti, al pari di me appassionati di montagna. Il brutto tempo sventò il nostro proposito e dovemmo rinunciare. Sceso dal rifugio Gamba (oggi rifugio Monzino), notai a Courmayeur una certa insolita agitazione. Ne chiesi ragione ad un passante che escluse ci fosse alcunché di nuovo! Un altro passante alla notizia che Mussolini era caduto, chiese se si era fatto male.

Poi i drammatici bombardamenti di Milano e di Torino. I miei genitori dovettero sfollare da Torino e vennero ad Ivrea. Poi ancora l'8 settembre e l'arrivo dei primi tedeschi - una dozzina al più -, che

gettarono un indicibile panico in fabbrica. Ne feci chiudere i cancelli per impedire una disordinata fuga all'esterno e, con una improvvisata concione mi sforzai di rassicurare le maestranze e garantire loro che la direzione le avrebbe aiutate e protette in ogni modo. Ero conscio che tali promesse non avevano un fondamento reale; che la direzione era affatto impotente e del resto avevo paura io stesso, sentendomi forse più esposto dei semplici operai a persecuzioni e rappresaglie. Intanto gli Olivetti erano usciti dalla scena. L'ing. Camillo nascosto in una villa a Pollono, moriva a Biella nel dicembre. I fratelli Olivetti - i Gebrüder Olivetti come li chiamava la polizia tedesca che li cercava per ogni dove - erano rifugiati in Svizzera.

Alla testa dell'Olivetti rimanemmo il dott. Giuseppe Pero, che ne assunse la Presidenza, l'ing. Giovanni Enriques ed io. L'ing. Enriques era ebreo al cento per cento, quindi molto esposto. Con straordinaria abilità egli però riuscì a produrre dei falsi attestati del Ministero della Razza, con i quali veniva dichiarato ariano puro. Documenti che Enriques sbandierava clamorosamente alle autorità locali e provinciali convincendole, talché finì col sollevare meno sospetti ed avere meno grane di quante ne dovevano toccare a me. Poco dopo l'8 settembre venni arrestato dal Capo della Provincia ed accusato di vari crimini: aiuto agli ebrei, favorire la fuga dei prigionieri inglesi, antifascismo, ecc.

Come ha superato, anzi come avete superato sospetti e grane nei venti mesi del periodo tedesco, dato che su voi tre ricadevano gravi responsabilità? Sono stati mesi duri certamente; ma come li avete vissuti, in un'atmosfera senza dubbio di grande stress e di ricorrenti paure?

Raccontare la cronaca di quel periodo richiederebbe molto tempo ed esulerebbe dalle nostre conversazioni. A me non piace vantarmi, e non mi sento affatto un eroe o un uomo di eccezione. Tuttavia considero che in quel periodo Pero, Giovanni Enriques ed io abbiamo dato il meglio di noi stessi, come resistenza morale, come aiuto fornito alle maestranze, come contributo all'opera di tenere compatta la compagine aziendale Olivetti, in un delicato, precario equilibrio fra le varie forze in giuoco, senza cedimenti e collaborando al massimo con la Resistenza.

Questa si appoggiava con fiducia alla Olivetti mettendoci qualche volta in imbarazzo: un gruppo di partigiani presentatosi alla portine-

ria dello stabilimento chiese un giorno ad alta voce: «Dove sono gli ingegneri del Comitato di Liberazione?».

Più di una volta sono stato arrestato in quel periodo, spesso minacciato dalle varie bande fasciste che si avvicendavano in città: queste mi tesero anche pericolosi tranelli. Le autorità economiche tedesche sequestravano tutta la produzione Olivetti. In compenso la Olivetti è stata dichiarata «azienda protetta». I nostri operai vennero muniti di un tesserino - lo si chiamava «il Corsepius» dal nome dell'ufficiale tedesco che l'aveva firmato. Questo tesserino, in teoria almeno, garantiva a chi lo possedeva di non poter essere sequestrato dai fascisti e dai tedeschi.

Mercè l'abilità di nostri operai incisori e tipografi, di «Corsepius» falsi ne abbiamo stampati a centinaia, distribuendoli generosamente nella zona anche a chi non aveva nulla a che fare con noi, ma che aveva comunque buone ragioni per non farsi arrestare.

Fra i tanti drammatici avvenimenti di quel periodo mi piace ricordarne uno: in un gelido giorno del gennaio 1945 si sono presentati in fabbrica tre ufficiali tedeschi di grado elevato, annunciando ad Enriques ed a me che lo Stabilimento doveva venire minato in vista dell'ordine di farlo saltare. Osservo per inciso che dal suo esilio elvetico Adriano ci aveva raccomandato di abbandonare tutto e di ripartire anche noi con le famiglie in Svizzera, perché aveva notizia che le rappresaglie dell'ultima ora sarebbero state terribili. Non gli abbiamo dato retta, non sentendoci di abbandonare la fabbrica in un momento cruciale e risolutivo.

Io me la cavavo colla lingua tedesca. Giovanni assai meno di me. Eppure egli ha avuto il coraggio e, diciamo pure la faccia tosta, appena ricevuto l'annuncio di una prossima distruzione della fabbrica, di prendere in disparte uno dei tre ufficiali domandandogli brutalmente: «Quanto per non saltare?». L'ufficiale miracolosamente abboccò. Aderì in sostanza alla offerta di ricevere l'equivalente in denaro del valore di un rilevante numero di macchine per scrivere ed il posto di direttore della nostra organizzazione argentina, al termine di un conflitto la cui fine sembrava imminente e scontata anche da molti tedeschi. Per qualche tempo abbiamo tenuto con quell'ufficiale dei contatti, che diminuivano un poco in noi l'angoscia per la sorte che ci attendeva; ma ad un certo punto non se ne seppe più nulla. Venimmo a sapere che, probabilmente scoperto come doppio-giochista, quell'ufficiale era stato fucilato. Intanto però si installavano ad Ivrea venti guastatori tedeschi con l'ordine specifico di prepa-

rare la distruzione annunciata dello Stabilimento. Questa poi non ebbe luogo; il capo di quel drappello è passato ai partigiani. All'atto però di consegnare le armi ha avuto qualche esitazione - un militare tedesco non può arrendersi ai ribelli. Trovammo un compromesso: le armi le avrebbe consegnate a mia moglie, in cambio di un golf di lana da sostituire alla divisa.

Episodi paurosi e qualche volta comici di quel periodo si affollano alla mia mente e non finirei mai di raccontarli. Cito solo la avventurosa fuga di mio padre da Ivrea a Firenze per raggiungermi mia sorella Paola. Egli riuscì a traversare l'Appennino in un'auto tedesca con due ufficiali delle SS ai quali il direttore della Olivetti da Bologna aveva affidato «un povero sfollato» in cambio di due macchine per scrivere portatili.

E ancora ricordo gli sforzi di quel periodo per procurare i cibi alla mensa operaia, le acrobazie per recuperare dipendenti arrestati, il modo con cui abbiamo supplito alla mancanza di denaro contante per fare le paghe, emettendo «buoni mensa» e «buoni spaccio». Avevamo infatti costituito uno spaccio dei più vari prodotti, avvalendoci spesso del baratto, in cambio cioè di macchine per scrivere cedute clandestinamente a borsa nera, macchine appetite come beni rifugio.

Paura, paura tanta fino alla fine. Eppure con Giovanni Enriques ritrovandoci spesso in tempi più tranquilli abbiamo esclamato: «Ti ricordi i bei tempi delle SS!?». Non mi si fraintenda: erano tempi terribili in cui importante era solo resistere e sopravvivere, la solidarietà ed il sangue. Dopo sono ricominciate le preoccupazioni e le beghe per la carriera, per il denaro, per il prestigio personale, sono prevalse meschinità e viltà a fronte del coraggio, delle emozioni forti, delle grandi passioni, delle grandi speranze di allora.

Sarebbe ovvio immaginare che alla fine delle ostilità gli Olivetti, ritornando ad Ivrea dal loro esilio, abbiano dimostrato la loro riconoscenza a quanti si erano prodigati, a rischio anche della pelle, per salvare il loro patrimonio.

Che cosa accadde, ingegnere, al reingresso di Adriano in un'azienda che aveva subito tante traversie ed aveva conosciuto rischi non comuni?

Per dirla in breve noi tre fummo praticamente licenziati.

Il dott. Pero, declassato da Presidente a Direttore Amministrativo,

poco più che un contabile. Enriques inviato a Roma come capo della filiale, ed io ridotto a capo officina in un modesto stabilimento che l'Olivetti aveva a Barcellona.

*Come spiega, ingegnere, questo comportamento?
Come avete reagito? Come ha reagito lei stesso?*

Pero non reagì affatto. In realtà era l'unico di tutto lo staff olivetiano che avesse capacità ed esperienza finanziaria ed amministrativa. Di fatto egli era indispensabile e, senza curarsi di gradi gerarchici, ha continuato a fare quello che aveva sempre fatto.

Giovanni Enriques, che veniva da Roma, fu quasi contento che lo spostamento gli consentisse di tornare a curare gli interessi della sua famiglia.

Io invece ne fui colpito tremendamente. Crollava tutto il mio mondo. Non avrei più sentito il rumore di quelle macchine che conoscevo una per una! Sarei stato escluso da quelle attività manageriali che avevano assorbito sino ad allora la mia vita. Che cosa avrei potuto fare, come campare in un paese sconvolto come era allora l'Italia? Neppure per un istante ho coltivato l'idea di accettare una retrocessione che mi avrebbe condotto in un paese diverso dal mio.

Come spiega queste decisioni prese da Adriano Olivetti, dato i legami di amicizia che vi avevano unito da tanto tempo? È possibile vi abbiano giuocato gelosia, invidia, sospetto? E che vi abbiano giuocato in modo così forte da passare sopra, non solo all'amicizia ma anche alla riconoscenza?

In quel momento di vera e propria disperazione ho pensato a tante cose. Ho cercato anche di spiegarmi se ed in che cosa avessi eventualmente sbagliato in quei mesi. Mi ero forse arrogato un ruolo che la proprietà dell'azienda non aveva previsto o concesso? A poco a poco mi sono reso conto però che Adriano non poteva fare altrimenti, che in sostanza ha fatto bene a comportarsi come si è comportato; anzi che così facendo e, forse senza rendersene conto, mi arrecava un gran favore.

Mi spiego. L'autorevolezza e l'ascendente che Pero, Enriques ed io stesso (io forse in modo più appariscente di loro per un mio più diretto contatto con le maestranze) avevamo acquistato con la nostra presenza in azienda in un momento critico, avrebbero reso difficile

ad Adriano di riassumere, tornando in fabbrica, quella figura di leader innovatore, moderno, avanzato che egli nei giorni dell'esilio era andato immaginando di diventare e alla quale aspirava.

Credo che forse e solo in piccola parte abbiano giuocato in lui i sospetti insinuati da altri membri della sua famiglia, che noi tre cioè avessimo tramato per impadronirci dell'azienda!

Curiosamente quando Adriano mi ha comunicato la sua decisione di allontanarmi dalla fabbrica, non ho provato un senso di acuto risentimento contro di lui - benché la ferita infertami mi bruciasse molto dolorosamente. Quella stessa sera l'ho invitato a cena a casa mia. Non fu una cena allegra e non parlammo molto. Però ebbe il risultato di affermare che tutto non era finito fra noi; che qualcosa dei vecchi sentimenti non era morto, ma avrebbe potuto persistere nel tempo.

Lei, ingegnere, ha motivato in qualche modo il comportamento di Adriano verso di lei. Non ritiene vi sia stato qualcosa d'altro, che altri fattori abbiano influenzato le decisioni di Adriano al ritorno dalla Svizzera? Forse problemi familiari.

Addentrarci nella giungla di quel che Adriano pensava e di quali erano i suoi delicati rapporti con fratelli, sorelle e cognati porterebbe lontanissimo e del tutto fuori dalla nostra conversazione. E banale osservare che Adriano era pieno di contraddizioni; la sua personalità complessa; inestricabile la logica d'un uomo, per tanti versi geniale.

Forse quel suo comportamento nei miei confronti si può far risalire ad una sua infedeltà costituzionale. Egli si entusiasmava, si infiammava subito per uomini e donne che destassero in lui curiosità ed interesse, che supponeva potessero rispondere ai suoi interrogativi, arricchirlo di nuove idee. Quando poi si rendeva conto che quelli non avevano risposto alle sue aspettative, o che non avevano più nulla da trasmettergli per soddisfare la sua ansia di sapere, di avvicinarsi alla verità, se ne stancava e li metteva da parte.

Probabilmente io l'ho deluso non solo non seguendolo nel suo ardore politico, ma anche mostrandomi poco convinto del suo disegno sulla istituzione delle Comunità.

Eppure, ironia della sorte, la sua concezione di fabbrica, centro e motore di una comunità autonoma ha forse trovato qualcosa che potrebbe avvicinarsi ad una sua realizzazione, proprio e forse solo

nel periodo dell'occupazione tedesca, quando lui ad Ivrea non c'era.

Non so se posso avanzare l'ipotesi dell'inconsapevole disappunto di Adriano nel constatare che, inconsciamente, avevamo realizzato qualcosa che si avvicinava al suo sogno: una Comunità. Una Comunità peraltro ch'egli avrebbe voluto indubbiamente diversa da come spontaneamente si era andata formando nell'emergenza.

Non si può trascurare il fatto che la Olivetti non si è mai inserita bene nell'anima cittadina eporediese. I commercianti, i negozianti, gli avvocati, i notabili, la classe media della città in genere, hanno da sempre snobbato l'azienda, che pur contribuiva alla loro fortuna. La più gran parte dei giovani laureati e diplomati reclutati dalla Olivetti venivano da fuori; i matrimoni fra costoro e le ragazze del luogo sono stati piuttosto rari. Una unione di fondo, una comunità di intenti, una spontanea cooperazione fra territorio ed azienda si è manifestata solo nel periodo '43-'45.

Noi, avvalendoci degli automezzi della fabbrica, tra i pochi circolanti allora, assicuravamo i vettovagliamenti, noi provvedevamo al rilascio di documenti indispensabili per non essere prelevati, istituendo dei «buoni» assicuravamo il circolante quando le monete venivano meno, noi tenevamo rapporti con i partigiani e con gli inglesi paracadutati a Sala Biellese. Anche le autorità fasciste e tedesche non potevano non tener conto di una organizzazione unita e compatta quale era la fabbrica; questa dopotutto costituiva un punto fermo e solido in tanto marasma.

Al cessare delle ostilità, al venir meno delle condizioni che avevano favorito questa unione delle forze, questa collaborazione fra la Olivetti ed il resto del territorio, a poco a poco ha avuto fine, le antiche distanze si sono in gran parte ristabilite.

Interessante questo suo modo di interpretare le vicende eporediesi del periodo '43-'45, quasi come anticipazione realistica, spontanea di una di quelle Comunità che Adriano sognava. Si può dubitare ch'egli l'avrebbe condivisa, o che la condividerebbero gli olivettiani ancora fedeli alle sue concezioni.

Proseguiamo peraltro, ingegnere, nel cercare di decifrare un po' meglio i codici di comportamento di Adriano Olivetti.

Forse per capire i suoi comportamenti in questo, come in tanti altri casi, sarebbe necessario tracciare un profilo della sua personalità: una personalità, ripeto, tanto complessa e così ricca di contraddiz-

ni, che non mi azzardo certo nel cimentarmi in tale impresa.

Oltre che spesso infedele, egli appariva talvolta ingenuamente fiducioso e talaltra, al contrario diffidente e sospettoso; tollerante, umano ed aperto sapeva anche essere freddo e distante, quasi disumano. La sua razionalità mal si conciliava con il credito ch'egli dava alle fattucchiere, con la sua fede nelle stelle. Il suo eccellente fiuto nella scelta dei collaboratori, nel depistare gli ingegni si è scontrato talvolta con amare prevedibili cantonate.

Difficile capire Adriano, un uomo dalla personalità così contraddittoria e complessa. Ricordo che in occasione della commemorazione ad Ivrea del Ventesimo anno dalla sua scomparsa, diversi studiosi si sono sforzati d'interpretare accortamente alcuni suoi atteggiamenti, la logica di alcune sue idee. Musatti che mi era vicino mi sussurrò all'orecchio: «Ma tutta questa brava gente non tiene conto che Adriano era matto!». Matto e geniale. Il suo carisma va ben oltre le manifestazioni concrete di quello che egli è riuscito a realizzare. Quanti lo hanno avvicinato nella vita, per lavoro o per impegno politico, ne hanno riportato una impressione profonda e spesso i loro comportamenti ne sono stati influenzati. Molti ex-olivettiani hanno lasciato un'orma nella nostra storia recente. Il nome Olivetti, per merito in gran parte suo, ancora oggi richiama alla mente il tipo ideale di azienda industriale che sarebbe bello esistesse.

In che cosa sono consistiti, ingegnere, gli sforzi di Adriano Olivetti per innalzare il livello culturale della popolazione locale, al suo ritorno dalla Svizzera? Quali furono le sue iniziative per creare le condizioni necessarie alla nascita di una Comunità illuminata? Risulta infatti che sotto la spinta di Adriano nel territorio canavesano si sono moltiplicate le biblioteche comunali, si sono create cooperative e consorzi agricoli; sono state organizzate conferenze e riunioni, cine-club, concerti e recite di opere teatrali, attirando ad Ivrea studiosi, artisti, intellettuali di chiara fama da tutte le parti del mondo. Egli ha anche promosso la costituzione di aziende industriali ed agricole onde evitare che nella zona prevalessesse una monocultura. Nei quindici anni che seguirono il ritorno di Adriano ad Ivrea sino alla sua morte, tutto questo avrebbe dovuto trasformare profondamente non solo la città ma la regione.

Che cosa è rimasto di tutto questo, trent'anni dopo la scomparsa di Adriano?

Constato che siete molto al corrente di quanto è avvenuto a Ivrea negli anni ruggenti, caratterizzati da grande vivacità e dinamismo, da grandi entusiasmi, da turbinose passioni ed innovazioni. Oggi mi sembra che di tutto quel fragore rimanga ben poco. La città ha ripreso il suo andazzo un po' provinciale, la sua vita un po' pigra, un po' pettegola. Il Carnevale con le sue cerimonie alquanto forzate e stereotipate, le gelosie più o meno larvate, le lettere anonime, sono gli argomenti dominanti in un centro, peraltro ricco ed opulento sul piano economico.

Adriano Olivetti è stato un grande imprenditore non solo industriale, ma anche culturale e sociale. Delle sue opere però, più che tracce materiali, restano le impronte indelebili, ma meno vistose lasciate sullo spirito, sulla mentalità di quanti ne hanno subito l'influenza, il fascino.

Per completare il discorso dovrei peraltro spiegare meglio le ragioni della mia riconoscenza ad Adriano per avermi licenziato; anche se solo in tempi successivi ho apprezzato quanto quel provvedimento mi abbia giovato. Premetto che quel licenziamento è stato solo il primo di numerosi altri che mi hanno fatto cambiare più volte occupazione senza una mia precisa volontà.

Se non andiamo errati, ingegnere, i frequenti e ripetuti cambiamenti di lavoro o meglio d'impiego vengono giudicati sfavorevolmente dalle imprese. Da una parte si cerca di premiare la fedeltà all'azienda, dall'altra si giudica che colui che lascia un'impresa porti via con sé una esperienza preziosa che ha contribuito a formare a proprie spese. E' anche vero che cambiando posto di lavoro colui che cambia spreca qualche volta una esperienza faticosamente accumulata e ne deve ricominciare una nuova. Lei, ingegnere, chiamandosi fortunato per aver cambiato di frequente - ad un ritmo più veloce dopo l'Olivetti, dove ha lavorato per ventidue anni -, esprime una opinione affatto in contrasto con quella corrente.

Ormai la durata della vita media dell'uomo sfiora gli ottant'anni. Ottant'anni sono molti. In un periodo così lungo le condizioni al contorno mutano drasticamente ed in maniera più rapida di come mutiamo noi stessi fisicamente ed intellettualmente, passando dall'infanzia all'adolescenza, all'età adulta, ed alla vecchiaia. Una esistenza tanto lunga senza novità, senza mutamenti di sorta potrebbe

risultare di una noia infinita, di una monotonia sconfinata. Cambiare, innovare, affrontare l'imprevisto è vita. Questo vale per il lavoro, ma anche per molte altre cose. Come si può immaginare di non muoversi dal luogo dove si è nati, di non cambiare mai alloggio o il mobilio di casa, di non uscire dalla cerchia ristretta dei propri familiari ed amici? E la natura stessa che spinge al mutamento dei rapporti personali. Il rapporto che si instaura fra i genitori ed i figli nei primissimi anni della vita di questi non può rimanere inalterato quando al figlio spunta la barba ed evidentemente non lo si può più coccolare o portare sulle spalle; quel rapporto muta completamente natura.

Non giudicatemmi paradossale o libertino affermando che anche il rapporto di coppia non può non cambiare a mano a mano che ciascuno dei due invecchia, e ciascuno, come spesso accade, invecchia in modo diverso, sino a doversi riconoscere degli estranei, dopo essersi tanto amati.

Ma torniamo a noi. Se fossi rimasto ad Ivrea, mi sarei infognato nei dissidi familiari fra fratelli, sorelle e cognati Olivetti; quei dissidi che tanto hanno amareggiato e reso difficile la vita di Adriano. E soprattutto non avrei avuto l'occasione di uscire dalla cerchia di una azienda che, per quanto fascinosa, rimaneva limitata, ristretta.

Con l'uscita dalla Olivetti si chiude un capitolo della sua vita e se ne apre uno nuovo che la costringe a muoversi in spazi più ampi, in ambienti più contorti, più complicati e difficili, di quello in cui ha vissuto per oltre vent'anni ad Ivrea.

Ho affermato che la notizia del licenziamento non ha suscitato in me un forte risentimento contro Adriano, ma preoccupazioni, timori, senso di angoscia sì e come! Dover ricominciare da capo! Non avevo conoscenze ed aderenze di sorta fuori di Ivrea. Per tanti anni ero rimasto imbozzolato in una cerchia ristretta di persone e di interessi. L'ammonizione inflittami dal regime fascista non mi aveva giovato sotto questo punto di vista. Sino al '45 sono rimasto senza passaporto. Era anche urgente per me trovare presto una fonte di guadagno.

E poi, lo sgomento, alzandomi al mattino, di non sentire il frastuono dell'officina, di non incontrare nessuno che venisse a chiedermi ordini o consigli!

Non intendo raccontare per filo e per segno del periodo che ha fatto seguito all'ostracismo che mi impediva di entrare nella fabbrica

che era stata per tanti anni la mia vita. Per molti anni ancora la Olivetti mi è apparsa come il Paradiso Perduto.

Enriques, assai più abile di me nel muoversi e nello stabilire contatti, mi aiutò ad entrare nel CIAI (Comitato Industriale Alta Italia), istituito dal CLN nazionale e presieduto da Tremelloni. Ho cominciato a conoscere persone autorevoli, a stringere amicizie.

Pur di tornare a sentire il rumore dell'officina ho accettato con leggerezza all'inizio del 1946 di andare a Napoli a dirigere uno stabilimento della Navalmeccanica. Vi ho resistito solo sei mesi. Il balzo fra il nitore e la precisione della Olivetti e la fabbrica in cui ero piombato - si pensi che gli operai facevano i loro bisogni accanto a macchine utensili di precisione - era troppo forte.

Donato Menichella, allora presidente dell'IRI, ha capito il mio sgomento e mi ha fatto trasferire a Milano con l'incarico di rappresentare l'IRI presso le singole aziende del gruppo. La linea gotica di fatto divideva ancora il Nord dal resto della penisola.

In seguito mi fu promessa dall'IRI la direzione dell'Alfa Romeo; ma gli indugi ed i traccheggiamenti dei vertici dell'IRI, pare intimoriti da voci secondo le quali le maestranze di quell'azienda mi osteggiavano perché presunto anticomunista, mi hanno deciso a tagliar corto e ad accettare nel 1948 la direzione tecnica di una azienda privata: la Vittorio Necchi di Pavia.

Non era ancora la Olivetti, ma c'erano il rumore, le macchine, la produzione incalzante, i problemi del personale, le consegne da effettuare, i problemi tecnici ed organizzativi da risolvere con rapidità.

La Necchi non era la Olivetti, ho però scoperto che alcune parti della banale, casalinga macchina da cucire richiedono una precisione molto elevata, tecnologie raffinate.

Fui chiamato a sostituire il direttore, l'ing. Cerri, che era appena scomparso. Questi si era dimostrato un eccellente progettista. Per contro l'organizzazione dell'azienda era artigianale e di tipo paternalistico. La fortuna ha voluto che mentre assumevo il nuovo incarico, il rappresentante in USA della Necchi - approfittando di un lungo sciopero della Singer (questo nome è sinonimo di macchina da cucire) e del fatto che le macchine Necchi presentavano particolarità tecniche originali e nuove - imponesse un forte aumento della nostra produzione. Cercando di applicare alla Necchi quanto avevo appreso in precedenza alla Olivetti non è stato difficile, in breve tempo, instaurare tecniche di produzione più raffinate e precise, migliorare la qualità del prodotto, aumentare la produttività, ed infine lan-

ciare sul mercato nuovi modelli dal «design» più moderno ed elegante. L'architetto Marcello Nizzoli mi ha validamente aiutato.

Non esito a confessare poi, dato che molti benpensanti vedono le catene di produzione nelle fabbriche come il fumo negli occhi, di aver istituito una catena di montaggio della macchina da cucire Necchi, quale nessun concorrente era mai riuscito a realizzare. I dirigenti ed i tecnici delle industrie concorrenti, che all'inizio snobbavano la Necchi per la sua apparente arretratezza, alla fine venivano a visitarci per ammirare la modernità e l'originalità dei nostri metodi di produzione.

Rievocare la attività svolta presso la Necchi rivela in lei un senso di orgoglio, probabilmente giustificato, una certa soddisfazione per l'opera con cui un'industria un po' vecchiotta è stata trasformata in un'industria avanzata e moderna.

Probabilmente è vero. Ma per ridimensionare il peso del mio orgoglio debbo ricordare che ho avuto la fortuna di essere capitato nella Necchi in un momento di produzione fortemente crescente. Mi ha favorito la fiducia dimostratami dalla proprietà nel lasciarmi mano libera nell'agire e nel lasciarmi assumere dei collaboratori di mia fiducia. Inoltre mi sono trovato di fronte a quadri ed a maestranze che hanno appoggiato con un certo interesse, sicuramente con molta buona volontà le innovazioni tecniche ed organizzative che cercavo di accompagnare col miglioramento delle condizioni di lavoro.

Fra i collaboratori di fiducia non posso esimermi dal ricordare l'ing. Giulio Borello di Ivrea, che mi ha seguito dalla Olivetti in tutti i miei numerosi cambiamenti di lavoro, non solo dimostrandosi un amico fedele, ma anche dando prova di grande acume ed intelligenza, di capacità realizzatrici notevoli, di acuto spirito critico. Anche ora, entrambi gravi di anni, mi è vicino e mi stimola con le sue osservazioni sempre originali.

Il mio predecessore alla Necchi, l'ing. Cerri, era stato indubbiamente più bravo di me come ingegnere. Egli aveva progettato un modello di macchina da cucire affatto originale cento anni dopo che le macchine da cucire erano state inventate. Per parte mia, confesso invece che il modo con cui in queste macchine il filo provoca quegli ingegnosi nodi nella stoffa, non è mai stato perfettamente chiaro.

Caro ingegnere, questa è una battuta, una civetteria. Piuttosto

cerchi di spiegare come, malgrado abbia parlato della fiducia dei proprietari, dell'apprezzamento di questi e dell'ambiente sia interno che esterno per l'attività svolta, lei fu ancora una volta allontanato dalla azienda?

Un primo incidente di percorso si è verificato un anno prima del mio allontanamento. Uno stupido cronista americano, in una nota su «Time», riferì dei successi della Necchi e ne attribuì a me il merito, senza neppur nominare i proprietari. Vittorio Necchi e suo cognato Gino Gastaldi, Amministratore Delegato dell'azienda, se ne risentirono vivamente, quasi la colpa ricadesse su di me. Il clima tuttavia a poco a poco dopo questo incidente si era rasserenato; ma mi accadde poi di dover prendere le difese di un nostro ottimo operaio attrezzista, considerato come un acceso comunista. Ciò probabilmente indusse i proprietari a ritenermi un sovversivo pericoloso in un'epoca in cui il timore per i «trinariciuti» dominava una parte della classe industriale italiana.

Siamo così giunti al secondo licenziamento, per una causa esattamente opposta a quella che probabilmente mi aveva negato la direzione dell'Alfa Romeo.

QUINTA CONVERSAZIONE

Ingegnere Martinoli, nel nostro ultimo incontro lei ci ha parlato del suo lavoro alla Necchi e della sua brusca uscita da questa società dopo averne diretto le officine per sette anni. L'allontanamento dalla Necchi, è stato altrettanto traumatico per lei come l'uscita dalla Olivetti?

Dovete tener conto che io della Olivetti ero stato innamorato. La fabbrica di Ivrea è stato il mio primo amore, e quest'amore si è rafforzato via via che l'azienda, anche in parte con il mio contributo, cresceva, si perfezionava, diventando quasi carne della mia carne. L'ambiente Olivetti era estremamente aperto, cordiale, fiducioso, i rapporti personali erano rapporti di amicizia ed eravamo uniti da un comune entusiasmo per lo sviluppo dell'impresa, per migliorare la qualità non solo del prodotto, ma di ogni attività che concernesse la vita aziendale, quella che oggi si definisce la qualità totale.

Come ho già detto correva allora l'accusa che una parte del personale, specialmente ai livelli più elevati, fosse antifascista; accusa, ripeto, non del tutto infondata. Era d'altro canto palese che l'origine razziale non costituiva una discriminante per essere assunti anzi!

Tutto ciò, forse inavvertitamente favoriva un tacito senso di complicità, suscitava quasi un sentimento solidale fra coloro che appartenevano all'azienda nei confronti di un mondo esterno in parte ostile. Tutto ciò, ripeto, faceva della Olivetti degli anni Trenta e Quaranta qualcosa di analogo alla cittadella assediata.

L'aria di fronda che si respirava nella Olivetti negli anni Trenta e Quaranta non rispondeva ad un disegno preciso, a direttive esplicitamente espresse, ma a qualcosa di più sottile, frutto di cose non dette, delle caratteristiche dei collaboratori scelti, dei comportamenti individuali, della natura dei rapporti, della fiducia nei rapporti personali.

Ho capito meglio in seguito l'importanza del saper instaurare in un ambiente un'atmosfera di solidarietà, quasi di connivenza, che a seconda delle circostanze può dare risultati positivi, ma anche qualche volta fortemente negativi.

Nella Olivetti l'esistenza di una atmosfera di cittadella assediata è risultata particolarmente evidente nel periodo '43-'45 quando le autorità nazi-fasciste esercitavano un controllo sospettoso, rigido e severo sulle nostre attività.

Ricordo in proposito un solo esempio: un nostro disegnatore un tecnico, Mario Pellizzari, con pochi compagni fece saltare il ponte della ferrovia Ivrea-Aosta. L'impresa era destinata ad impedire che parti di acciaio prodotte dalla Cogne, necessarie per la fabbricazione della V2 raggiungessero la Germania. Pellizzari - Alimiro era il suo nome di battaglia - più che per direttive olivettiane, o per ordine degli alleati, agì perché l'aria che si respirava allora ad Ivrea e nella Olivetti favoriva le iniziative tipiche dello spirito della Resistenza.

La Necchi per me, in un primo tempo, è stata in un certo senso un matrimonio di ripiego. Credo di avervi compiuto con scrupolo i miei doveri di dirigente tecnico. Il compito di trasformare la sua struttura artigianale in quella di una impresa avanzata, moderna, organizzata in modo razionale ha finito poi col prendermi e coll'appassionarmi. A tale scopo ho avuto cura di arricchirne i quadri con personale di livello culturale più elevato di quello, invero assai modesto e deprimente, che vi dominava.

Praticamente sono stato fedele a questo mio nuovo legame professionale, ma il mio cuore era rimasto altrove. Con la nostalgia di quell'altrove ho alimentato la recondita aspirazione di riuscire ad infondere nella Necchi quello stesso spirito che dominava la Olivetti.

Ciò premesso non nego di aver provato in questo caso, all'atto del licenziamento un forte risentimento contro il Presidente e soprattutto l'Amministratore Delegato della Necchi. Tanto più che entrambi ancora pochi giorni prima del siluramento si erano prodigati con mia moglie con parole di stima e di apprezzamento, di piena fiducia per me e per il mio operato.

Non ritiene che il persistere del bruciore della precedente ferita abbia in parte almeno attenuato quello della nuova inferta, diciamo pure, al suo prestigio di serio professionista? Come ha reagito, come si è comportato in questa circostanza?

Quando uno è licenziato, specialmente se copre un incarico di fiducia, c'è poco da reagire e da protestare. Non si può che andarsene e cercare un altro lavoro.

Nei nove anni ormai trascorsi dal giorno del mio allontanamento da Ivrea, trasferendomi a Milano, avevo conosciuto molta gente autorevole, avevo preso parte ad attività diverse, più o meno connesse con il mondo dell'industria. Non ero più un pulcino sprovveduto

come nel 1945. Lo stesso mio ingresso alla Necchi era dovuto al fatto che Gastaldi, l'Amministratore Delegato di questa azienda, mi aveva conosciuto in occasione di una conferenza alla Camera di Commercio di Milano, nella quale riferivo di un incontro di industriali francesi ed italiani a Parigi, cui avevo partecipato come esperto tecnico.

D'altro canto devo anche confessare che, nell'ultimo periodo da me trascorso alla Necchi, avevo cominciato a ventilare, sia pure vagamente, l'idea di cercarmi un'altra occupazione. E ben vero che la riorganizzazione ed il potenziamento dell'azienda, i suoi successi ottenuti sul mercato americano lasciavano intravedere la possibilità di ulteriori sviluppi, di raggiungere, come azienda, dimensioni più ampie. Ma un tale salto di dimensioni avrebbe richiesto che alla testa dell'azienda ci fossero menti di ben altra statura imprenditoriale di quelle che ne detenevano il capitale e che lo amministravano. Il signor Vittorio Necchi era bensì attaccato all'azienda che aveva ereditato dal padre e le cui origini risalivano assai indietro nel tempo, ma non aveva la stoffa dell'imprenditore di razza, che è contraddistinto dall'ansia di crescere e di affrontare i rischi che ciò comporta. Ritenendosi soddisfatto dei risultati del bilancio della Necchi poteva così dedicarsi all'allevamento di fagiani e di canarini.

Ingegnere Martinoli, non le è mai balenata l'idea di intervenire assumendo il ruolo imprenditoriale che faceva difetto a quell'azienda, in fondo ben avviata e le cui strutture sembravano adeguate ad assurgere a vette più alte? Si riteneva in grado di farla entrare con maggiore spicco nel panorama industriale del paese, ad assumervi così un ruolo più importante e rilevante?

In effetti ero convinto, non so con quanto fondamento, che ciò sarebbe stato possibile e conveniente. Ho cercato di spingere la direzione a scuotersi di dosso una certa sonnolente pigrizia, a non accontentarsi di godere di guadagni lautissimi, ma piuttosto di investirli, quanto meno in una indifferibile espansione commerciale.

Ho sempre avuto la piena coscienza di non avere io stesso la stoffa dell'imprenditore. Imprenditori si nasce, mentre io, propenso più che altro al diligente studio, all'analisi dei problemi tecnici sono consapevole di avere un limite invalicabile nella posizione di direttore di produzione, malgrado l'handicap di essere poco portato, co-

me già accennato, al disegno, al progetto di nuovi prodotti, di congegni originali.

Insisto, sono solo un dirigente tecnico. Non ho nessuna propensione per il settore commerciale, e ancor meno per i problemi amministrativi, mentre quelli finanziari sono per me arabo.

E' chiaro che in queste condizioni non avrei saputo giuocare in alcun caso un ruolo diverso da quello che avevo svolto sino ad allora alla Necchi. Devo anzi ammettere - lo ammetto è vero, a tanta distanza di tempo, quando ormai ogni passione è spenta - che, a ben vedere, anche se non fossi stato licenziato avrei fatto bene ad andarmene dall'azienda ed abbandonare una posizione gerarchica nella quale d'ora in poi avrei potuto dare ben poco di più e di meglio di quanto avevo dato sino ad allora.

Si riaffaccia qui, ingegnere, l'idea del cambiamento; del fatto cioè che nel corso della propria vita sia opportuno mutare più volte ruolo, funzioni, ambiente, lavoro, se non ci si vuole fossilizzare, spengersi nella monotona ripetizione di esperienze passate. Ritiene che il cambiare più volte lavoro nella sua vita sia stato un fatto positivo, che abbia giovato alla sua formazione, oltre che a quella di dirigente, a quella di uomo? Che cosa accadde nella sua vita professionale dopo il periodo passato alla Necchi? E in che modo l'esperienza di Pavia ha influito sulla sua carriera?

Un momento. Mi pare che queste nostre conversazioni tendano a risolversi in un resoconto biografico. Se esse diventassero una specie di «curriculum vitae» dell'ing. Gino Martinoli, perderebbero di senso e di interesse. Sempre dato e non concesso che esse ne meritino comunque qualcuno. I curricula servono per cercare un impiego, ed evidentemente a novant'anni non posso aspirare o pretendere mi vengano assegnati nuovi incarichi, più o meno consoni alle mie esperienze passate. Le nostre chiacchierate hanno solo come giustificazione, di offrire, parlando di un caso non particolarmente fuori dal comune, un quadro di tempi passati, di cose, di persone, di abitudini, di modi di pensare di un passato ormai lontano, affidandosi alla memoria, non del tutto offuscata, di un testimone ancora vivo. Nulla più di questo.

Allora vorrei sospendere il racconto delle vicende della carriera e dei lavori, che ho svolto negli anni Cinquanta, e ritornare un po' in-

dietro. E' ben vero che il lavoro ha avuto una grande importanza nella mia vita, ma non è stato il mio solo ed esclusivo interesse. Non sarebbe immaginabile pensare che la famiglia, la montagna, le amicizie, le relazioni sociali, i viaggi non abbiano assorbito una parte notevole della mia vita. Anche perché questi elementi si intrecciano fra loro e qualche volta hanno condizionato le mie attività di lavoro, la mia carriera. Ad esempio debbo riconoscere che, sia pure senza rendermene conto, non ho mai preso in seria considerazione - salvo nel malaugurato caso della Navalmeccanica di Napoli - la eventualità di allontanarmi dalla Pianura Padana, ed assumere un lavoro in altre regioni, per non dover rinunciare ad andare in montagna come consente una relativa vicinanza dell'Alta Italia alla catena alpina.

Ho poi accennato in precedenza che, tramite Giovanni Enriques, ancora nell'estate del 1945 entrai nel CIAI a Milano in qualità di rappresentante del Partito Liberale e del Piemonte. Veramente non avevo una idea molto precisa del perché mi dichiarassi un liberale. Più che convinzioni ideologiche mi ha forse spinto a quella scelta l'influenza di Giovanni Enriques, liberale lui stesso.

A Milano, timido provinciale, chiuso sino ad allora nella ristretta cerchia di Ivrea e di una sola fabbrica, sono entrato in contatto con una facilità che mi sorprese con persone il cui nome ed il cui prestigio destavano in me grande riverenza ed emozione. Roberto Tremelloni, Luigi Morandi, Antonio Pesenti, Pasquale Saraceno, Virgilio Dagnino, l'avv. Adolfo Tino, Giovanni Gronchi, Cesare Merzagora sono i primi nomi che mi si affacciano alla mente, e con i quali potevo trattare da pari a pari su questioni importanti nelle riunioni del CIAI. Vi partecipavo quasi con trepidazione, cercando con loro di introdurre nel governo della Italia che usciva dal fascismo, nuovi metodi ed indirizzi di lavoro, concezioni più moderne, più razionali, più ispirate all'efficienza dell'industria, di quelle tipiche dello Stato centralizzato. Il vento del Nord voleva prevalere sulla pesante burocrazia romana. Il disegno appena abbozzato, come è noto, non ebbe successo; i buoni propositi degli efficientisti lombardi si dissolsero come neve al sole appena la burocrazia centrale, di nuovo solidamente in sella, da Roma inviò istruzioni ed uomini onde vanificare i nostri sforzi illuministici, forse un po' ingenui. Nella seconda metà del '45 e nell'anno successivo la direzione del CIAI era presieduta da Tremelloni. Ai vari comitati merceologici di settore davano la propria collaborazione volontaria dirigenti industriali ed intellettuali che avevano partecipato più o meno direttamente alla Resistenza ed

al rovesciamento del regime fascista. Le riunioni del direttivo e quelle di settore erano vivaci; i problemi da affrontare per la ricostruzione del paese gravissimi e di difficile soluzione; ma l'atmosfera era piena di fiducia e di entusiasmo, le discussioni sempre di tono elevato e prive di animosità, anche fra persone che militavano in partiti antagonisti. Il clima dei comitati di liberazione era ancora vivo e caldo.

Nel breve periodo della sua vita, ma specialmente all'inizio, il CIAI ha goduto di un notevole prestigio. Riceviamo con un certo sussiego gli esponenti più in vista dell'industria e della finanza, alle cui esigenze cercavamo di rispondere ispirandoci sempre ad interessi generali e non di parte.

Le autorità alleate avevano inviato per aiutarci, e forse per controllare le nostre attività, un militare, di cui non si riusciva a capire bene il grado gerarchico - poteva anche essere un semplice sergente; Mr. White era colto ed intelligente. Tenevamo in notevole conto le sue osservazioni, improntate ad un pragmatismo cui non eravamo abituati.

Da Roma, ben prima che arrivassero i commissari della burocrazia, giunse Pasquale Saraceno, incaricato di redigere il piano dei più urgenti aiuti che gli americani avevano promesso per la ricostruzione del paese.

In quel clima di entusiasmo, di volontarismo, di fiducia, di speranza e di stima reciproca si sono allacciati un gran numero di rapporti di amicizia e di stima, che ho mantenuto e rafforzato negli anni successivi.

Le macerie dei recenti bombardamenti ingombravano ancora le principali vie di Milano; ma camminandovi in mezzo, nell'inverno '45-'46, le speranze di un avvenire luminoso, di un futuro che cancellasse le rovine che ci circondavano riscaldavano i nostri cuori. Eravamo spesso impegnati in interminabili sottili discussioni prospettando un felice avvenire per il paese.

Poi a poco a poco le cure del lavoro specifico che assorbivano ciascuno del numeroso gruppo di tecnici provenienti dalla Resistenza prevalsero su quel tipo volontaristico di attività, al quale del resto il centralismo romano non lasciava spazio alcuno.

Mia moglie Piera con nostro figlio Arturo, dopo la mia breve pausa napoletana, mi raggiunse a Milano. Con la liquidazione della Olivetti mettemmo su casa, una bella casa in una zona molto centrale.

La Piera era una donna intelligente, coraggiosa ed energica. Molto

si adoprò ed operò per sostenermi nelle traversie della vita. Durante il nostro soggiorno ad Ivrea male aveva sopportato di limitarsi a fare la moglie di un dirigente. Più volte aveva chiesto ad Adriano - invano dato i pregiudizi dell'epoca - di darle qualcosa da fare, utilizzandola in qualcuna delle numerose e varie attività olivettiane.

A Milano la Piera ha conosciuto, con la possibilità di mettere in valore energie a lungo represses, qualcosa di vicino alla felicità. Arredare la casa nuova, lei che aveva un ottimo gusto, stringere numerose nuove conoscenze, seguire concerti e rappresentazioni teatrali, abbonarsi alla Scala...!

Anche lei, ingegnere, ha finito col partecipare a questo tipo di vita, più mondano, intrecciato di ricevimenti, costellato di manifestazioni sociali, così diverso più animato della provinciale vita eporediese? Accompagnava volentieri sua moglie nelle manifestazioni della vivace vita milanese? Anche lei seguiva i concerti, le opere musicali?

Non sono uomo di società. La sera ho sempre sonno e quando dovevo rispondere ad un invito o partecipare a quelli che organizzava la Piera in casa nostra, facevo delle bruttissime figure. Mi addormentavo su una poltrona, spesso russando in modo indecente.

E per quanto concerne i concerti e la musica - qualunque musica senza distinzione di sorta - confesso che non la posso soffrire. Non solo non la capisco, non la sento, ma mi dà proprio e sempre un senso di fastidio. Per me la musica è un rumore sgradevole. O forse questo non è esatto. Se non sbaglio musica e canto sono strettamente legati fra loro. Il canto certe volte mi piace. Intendiamoci, a me piacevano le canzoni ed i brani d'opera che ci cantava nostra madre.

Natalia ricorda, con il titolo di un suo libro, l'aria del Lohengrin «Mai devi domandarmi...». Io ricordo del «Mefistofele» di Boito: «Giunto sul passo estremo della più estrema età/d'un sogno supremo si bea l'anima già», oppure la canzone «I due granatieri», credo di Wieland. Ho cercato dischi e cassette che mi facessero provare ancora le emozioni che la mamma suscitava in me cantando quelli ed altri pezzi. Ma ne sono rimasto deluso. La musica soverchiava sempre il canto e non riuscivo a distinguere le parole.

Non credo di essere un caso eccezionale. A mio avviso molti sono nelle mie stesse condizioni, ma si vergognano di confessarlo. Ri-

tengo che il mio difetto, se di difetto si può parlare, sia di carattere genetico. Sia mio padre che tutti i miei fratelli sono come me. Natalia, quando il suo secondo marito Gabriele Baldini, grande appassionato di musica, la conduceva all'opera si addormentava inesorabilmente.

La Piera negli anni felici di Milano oltre che alla mondanità si è dedicata ad un'attività sociale di notevole rilievo, occupandosi con energia della Fondazione Varenna, il cui scopo era ed è di aiutare ed assistere coloro che tentano di suicidarsi.

La Fondazione Varenna esiste ancora e si è anzi consolidata con il tempo. La Piera ha partecipato, sinché la salute glielo ha consentito, a svolgere le attività implicite nel fine istituzionale di quella Fondazione. Quei tentati suicidi, che, avendone conosciuta l'esistenza, affluivano nella sede della Fondazione (l'ex-casello del dazio in piazza Oberdan a Milano) erano in gran parte degli sventurati, esseri privi di aggancio con la società, senza lavoro, spesso ladri e prostitute. Anche nella nostra casa la Piera riceveva frequenti visite di persone poco raccomandabili, riuscendo ad accendere nel loro animo qualche lume di speranza, qualche volta trovava loro un lavoro, aiutandoli spesso a superare momenti e situazioni familiari difficili.

Ci ha raccontato, ingegnere, come lei fosse solo marginalmente coinvolto nella vita mondana di sua moglie. Ma in quegli anni Cinquanta e Sessanta a Milano non coltivava forse un suo ambiente, un più personale centro di interesse, al di fuori di quello specifico del lavoro?

Pensandoci bene, a tanta distanza di tempo, direi che fra i tanti amici e conoscenti che la Piera attirava a casa nostra e che frequentavamo, io ero come un turacciolo che galleggia in acque movimentate. La mia presenza ad inviti, feste e ricevimenti, quando vi prendevo parte, era svagata, quasi passiva. Ciò non comporta che non avessi anch'io un mio mondo. Anzi a ben vedere ne avevo almeno due. Uno di questi, l'alpinismo derivava dall'amore per la montagna, che, ripeto, mio padre mi aveva trasmesso.

Soffermiamoci allora in modo più approfondito su questo tema. Natalia Ginzburg, in Lessico familiare racconta come solo Al-

berto e lei, fra tutti i fratelli, abbiate ereditato questa passione. Ma ad Alberto piaceva prendersela comoda, mentre lei vi si dedicava con accanimento, e furore, quasi godendo delle fatiche e dei disagi.

Mio padre mi ha iniziato alle gite in montagna sin da quando avevo sei anni. In villeggiatura, al mattino presto chiedeva col suo vocione «chi vuol venire con me?». E solo io docilmente l'accompagnavo. In realtà, ho constatato che i bambini non gradiscono le lunghe escursioni, e generalmente vi si annoiano. Galeotti, Rasetti, mio padre riuscirono ad evitarmi la noia.

Sia ben chiaro che non sono stato un alpinista di eccezionale bravura: nessuna scalata eccezionale, nessuna impresa fuori del comune. Non ho mai superato difficoltà oltre il quarto grado. In montagna mi distinguevo per una resistenza fisica notevole. Ricordo che una volta tentai con amici la traversata del Monte Bianco dal Rifugio Gonella al Colle del Gigante. Giunti quasi in vetta del Bianco, sulle Bosses du Dromedaire fummo respinti da un vento fortissimo che ci gettava in terra. Con un compagno, pieni di stizza, riscendemmo la sera stessa a Courmayeur; ma il mattino dopo all'alba siamo ripartiti per il Rifugio Torino - allora non c'era la teleferica - ed abbiamo scalato il Dente del Gigante tornando in serata a valle.

Ho valutato che nel corso della mia vita di alpinista da solo, con compagni più e meno bravi di me, con guide quando non trovavo nessuno, d'inverno, d'estate e nelle mezze stagioni, col bello e col cattivo tempo, in escursioni o in ascensioni non sempre banali ho superato per non meno di cinquecento volte i 3000 metri di altezza, ed ho scalato quaranta dei cinquantasette, 4000 delle nostre Alpi.

Probabilmente a voi i nomi di alcune delle mie scalate non dicono niente. Anche solo menzionare le Grandes Jorasses, il Triolet, il Dente, il Lyskamm, la Nordend, il Cervino ed in genere tutte le vette del Rosa e del Gran Paradiso, il Weisshorn, l'Obergabelhorn nel Vallese, mi procura ancora oggi una viva gioia. La gioia che riempie il cuore appena si perviene in quelle zone privilegiate e piene di fascino che si estendono nelle Alpi sopra il limite dei boschi.

Oltre a Franco Rasetti ho avuto come compagno di gite e di ascensioni, nonché come collega alla Olivetti, Willy Jervis, che è stato un eroico partigiano, medaglia d'oro della Resistenza.

Arrestato dai fascisti, venne poi torturato in carcere dai tedeschi e da questi fucilato a Torre Pellice nell'agosto del 1944.

Durante il periodo milanese, con Vallepiana, Guasti, Romanini, Lo Bue, Rossari ed altri ancora non frequentavamo salotti e ritrovi mondani, ma rifugi e bivacchi alpini.

La Piera li chiamava «gli amici dell'Arcibaldo».

Lei, ingegnere, insiste nel considerarsi un alpinista poco più che discreto ed un modesto sciatore.

Se non nell'impresa sportiva, in che cosa consisteva per lei il fascino della montagna?

In realtà la montagna per me è stata qualcosa di ben più importante di uno sport agonistico o di un hobby con cui riempire le vacanze. Lo sci era solo un mezzo per salire in alto, non per sfoggiare una eleganza che fa del pistaiole un qualcosa di simile al ballerino. Oggi lo sci ed il virtuosismo dei *free-climber* hanno rovinato la montagna. La montagna è silenzio e solitudine. Ma avete ragione. Mi scuso di questa divagazione che non può interessare molto gli ascoltatori. Gli alpinisti del mio tipo sono scomparsi. Lo dico non per rimpiangere il passato, ma forse per l'invidia di non poter seguire gli alpinisti della generazione attuale.

Lei, ingegnere, ha accennato che oltre l'ambiente sportivo, frequentava un altro ambiente. Quale?

Più che di frequentazione di un altro ambiente dovrei parlare di contatti con un altro mondo, quello dell'economia, della ricostruzione e dello sviluppo del paese, dei problemi sociali. L'esperienza del CIAI, i rapporti con l'IRI, gli incarichi saltuari e temporanei in istituti pubblici, come la partecipazione ad una commissione mista fra esperti americani ed italiani - il CESIM per lo studio dei problemi dell'industria meccanica italiana -, avevano allargato alquanto l'orizzonte dei miei interessi. Pasquale Saraceno, un grande maestro col quale ho stretto una calorosa e duratura amicizia, ha dedicato la propria vita ed ha impegnato la propria viva intelligenza nello sviluppo di tre idee originali di grande rilievo: il problema della industrializzazione del nostro Mezzogiorno, la teorizzazione del sistema delle partecipazioni statali nei settori economici e la programmazione nazionale.

Tutti quanti i tentativi di dare corpo a queste idee sono stati in realtà dei fallimenti. Ma la mole del lavoro intellettuale, le ricerche,

le indagini, gli approfondimenti con cui una intera generazione di studiosi si è formata e si è prodigata intorno a quelle idee sforzandosi di metterle in atto, ha avuto un grande rilievo, ha arricchito il patrimonio culturale del paese.

L'intervento straordinario dello Stato nel Mezzogiorno non ha sortito l'effetto sperato.

Alla fin fine esso ha contribuito al rafforzamento della mafia e della camorra, ha favorito la corruzione. Le partecipazioni statali non hanno risposto alla impostazione teorica che Saraceno aveva dato loro. La programmazione, il Piano Vanoni prima, quello La Malfa poi, ed infine il Progetto 80 di Ruffolo sono oggi solo montagne di carta che ingombrano gli archivi storici. Ma tutto ciò non toglie nulla ai fermenti di quegli anni, alla passione con cui tanti giovani e non più giovani hanno cercato di dare un loro contributo ad un auspicato sviluppo dell'economia del paese e ad un suo rinnovamento.

Cerchiamo di capire un po' meglio come si sia realizzata questa sua partecipazione ad attività apparentemente estranee, lontane dalla sua preparazione professionale specifica.

Lei afferma di essere un tecnico, di non avere interesse ed attitudine a ciò che non attiene ai mezzi di produzione: alle macchine.

Ora invece sentiamo di un suo interessamento agli aspetti economici e sociali del settore industriale e di quello terziario del paese. Per quali vie, in base a quale processo logico lei si è avviato a seguire questo nuovo cammino? Come si è introdotto in un ambiente così diverso da quello delle montagne e da quello mondano caro a sua moglie?

La causa, o se preferisce il pretesto, è stato l'ammodernamento e la realizzazione del processo produttivo negli stabilimenti della Necchi cui mi ero dedicato. Questa operazione comportava disporre di macchine utensili più moderne e precise e di attrezzature più complesse. A ciò avrebbe fatto seguito un piano di sostituzione dell'uomo nell'esecuzione di operazioni monotone e ripetitive e l'accorpamento di più operazioni distinte in un singolo centro operativo. Seguendo l'esempio di quanto si stava facendo in quegli anni - ma la tendenza dura tuttora - nelle industrie di grande serie - automobilistiche, di elettrodomestici, di macchine per ufficio - anche i tecnici della Necchi hanno aguzzato l'ingegno per sviluppare la meccaniz-

zazione, per moltiplicare gli automatismi, per avvicinarsi all'ideale di una fabbrica, al limite, senza manodopera.

L'automazione e la robotizzazione diventarono nei primi anni Cinquanta, argomenti di frequenti discussioni, dibattiti e di accese controversie. I sindacati esprimevano preoccupazioni e riserve, mentre gli ingegneri ed i tecnici facevano a gara per superarsi a vicenda nell'escogitare dispositivi e macchine speciali sempre più elaborate ed ingegnose.

La robotizzazione, lo sviluppo dell'automazione hanno un aspetto preminentemente tecnico, ma sollevano problemi rilevanti sul piano sociale.

Da una parte la preoccupazione per il destino del personale sostituito dalle macchine, dall'altra quella di reperire i lavoratori preparati ad assolvere alle nuove funzioni che impone l'automazione.

Tutto ciò mi ha indotto a riflettere sulla esigenza di essere preparati alle trasformazioni necessarie del «lavoro», al nuovo tipo di formare i lavoratori, influenzandone in modo adeguato il loro atteggiamento nei confronti delle nuove funzioni che avrebbero dovuto svolgere.

Il CNR ha voluto organizzare nel 1956 un Congresso inteso ad esaminare ed a sviscerare i diversi aspetti - tecnici, economici, sociali, sindacali, psicologici - della diffusione dell'automazione nell'industria.

Poiché alla Necchi in quegli anni i processi di meccanizzazione e di automazione erano notoriamente molto sviluppati, sono stato invitato a partecipare ai lavori del Congresso con una mia relazione. Immagino che i promotori del Congresso si attendessero da me, come ingegnere, la descrizione di qualche aggeggio, particolarmente ingegnoso, realizzato nell'officina.

Preferii scrivere una breve memoria di carattere più generale, affermando che, a mio avviso, lo sviluppo dell'automazione in Italia avrebbe avuto il fiato corto; essa minacciava di non potersi diffondere appieno per una prevedibile carenza di personale tecnico, diplomati ed ingegneri. Le nostre scuole medie superiori e le nostre università infatti, a mio avviso, sfornavano ogni anno un numero di diplomati e di laureati adeguatamente qualificati, insufficiente alla prevedibile prossima richiesta.

Ho corredato la memoria con alcune tabelline numeriche con cui cercavo di avvalorare questa tesi. A tale scopo citavo alcuni dati sta-

tistici ufficiali e alcune plausibili prospettive sul futuro. Inaspettatamente il mio grido d'allarme è stato raccolto dai mass-media. Le «tabelline dell'ingegner Martinoli» sono state ripetutamente citate dai giornali, a suffragio della denuncia, già allora abbozzata, dell'arretratezza delle nostre scuole pubbliche. Si era, lo ricordo, nel 1956.

Certamente non avrei potuto immaginare allora che quell'allarme avrebbe fortemente condizionato le attività che avrei svolto dopo il pensionamento. Dato che questo ha avuto luogo nel 1962, riconosco oggi che quelle attività hanno contato molto nei ventotto anni che sono trascorsi da allora.

Ma di tutto questo, della mia vita al termine del lavoro da dirigente d'azienda, avremo modo di parlare più distesamente in seguito.

Cerchiamo peraltro di non evitare una certa sequenza temporale. A cavallo degli anni '53-'54 lei, Martinoli, abbandonò la Necchi. Come ha occupato il periodo successivo?

Prima di rispondere mi si consenta di aggiungere qualche considerazione in merito alle ultime vicende qui ricordate, completando quanto detto sopra.

La relazione per il Congresso del CNR ed i commenti che ha suscitato mi hanno indotto quasi inconsciamente a pensare ed a riflettere sui problemi della scuola, della istruzione e dell'educazione più in generale. Temi affatto estranei o quasi a quelli del tipo di carriera che avevo, se non deliberatamente scelto, perseguito sino a quel momento. Eppure, dal seme che essi hanno gettato allora nella mia mente, hanno avuto origine gli interessi con i quali ho riempito, ripeto, quasi trent'anni della mia vita. Proprio questo mi ha consentito di superare senza traumi il delicato passaggio dalla vita di lavoro a quello di pensionato. Passaggio drammatico se non sia stato preparato in qualche modo in precedenza. Solo sostituendo alle attività svolte come lavoro qualcosa che assorba o impegni la mente in modo pressapoco equivalente, il passaggio può avvenire senza scosse.

Le difficoltà che incontra l'uomo, il lavoratore al momento in cui deve uscire dalla vita attiva, cessare il lavoro, e venir quasi respinto ai margini della società, sono ben note.

Vorrei raccontare un caso tipico, quasi drammatico che concerne un amico, un alto dirigente di una delle società collegate alla Olivetti, alla quale egli aveva dedicato con dedizione esclusiva tutta la propria vita. Per quasi quarant'anni egli non si era occupato d'altro,

trascurando ogni altra cosa. Giunto all'età della pensione è stato sostituito. Tuttavia, come riconoscimento della dedizione con cui si era prodigato per la società, ne è stato nominato Presidente onorario. Gli fu assegnato un bellissimo ufficio, vasto e luminoso. Mi raccontava che al mattino vi si recava regolarmente. Ma l'ampio tavolo di lavoro al quale si sedeva era spoglio di carte; nessuno veniva a trovarlo, a sottoporgli i suoi problemi, a raggiungerlo sulle novità aziendali. Alla fine apriva il cassetto, ne tirava fuori la «Settimana enigmistica» e si accingeva a fare le parole incrociate.

Prospettiva agghiacciante per chi ha avuto in precedenza grosse responsabilità, l'onere di prendere decisioni di rilievo.

Mi sia consentito di dare un consiglio a quanti si approssimano all'età canonica del ritiro dalla vita attiva, e minacciano di trovarsi in condizioni simili a quelle dell'esempio citato. Prepariamoci per tempo e con anticipo al passaggio, poiché pensarci all'ultimo momento può essere troppo tardi.

Non vorrei però far credere di essere stato tanto perspicace e preveggenza da conformarmi io stesso al suggerimento che ho avanzato. Ancora una volta nella mia situazione è intervenuto il caso. A ben riflettere le occasioni nella vita non mancano; esse corrono intorno a noi numerose. Il difficile consiste nel sapere afferrare nel momento giusto le opportunità giuste.

Ma mi accorgo di assumere con ciò un atteggiamento didascalico che non mi piace e non mi si addice. E non si addice nemmeno al tono delle nostre conversazioni.

Uscito dalla Necchi mi sono messo in contatto con la direzione dell'IRI. Per iniziativa del prof. Saraceno, con cui i rapporti di amicizia si erano andati sempre più consolidando, è stata creata una società - la SIPAI - con l'incarico, a dire il vero un po' vago, di affiancare le aziende del gruppo IRI, in ispecie quelle facenti capo alla Finmeccanica onde sviluppare importanti azioni di promozione tecnico-commerciale e preparare piani di massima con cui favorire la penetrazione delle industrie IRI all'estero. In realtà abbiamo fatto un po' di tutto, anche formazione nel campo delle tecniche relative alla rilevazione dei tempi di lavorazione, ed alla razionalizzazione dei metodi di lavoro.

La SIPAI ha avuto vita breve. E ben vero che non abbiamo avuto un grande appoggio dalle singole aziende del gruppo IRI, che guardavano con un certo sospetto l'intrusione nelle loro attività di estranei, ultimi arrivati. Tuttavia, la responsabilità maggiore della morte

prematura della SIPAI ricade tutta su di me, che, incaricato di dirigerla sono stato folgorato da quella che mi apparve allora l'opportunità più prestigiosa per la mia vita di lavoro.

A ripensarci, oggi provo una certa vergogna per il modo con cui mi sono comportato nei confronti della direzione dell'IRI e degli amici che mi avevano dato la loro fiducia. Dimettendomi dalla SIPAI e passando bruscamente dall'IRI all'ENI di Mattei, come feci allora, mi domando se non mi sono reso colpevole quasi di un tradimento.

SESTA CONVERSAZIONE

Non sembra, ingegner Martinoli, che la sensazione di un tradimento di cui ci ha parlato nella precedente conversazione, commesso passando da una società del gruppo IRI ad una del gruppo ENI, abbia molto fondamento. Risulta che nessuno dei dipendenti della SIPAI ne sia stato danneggiato. Se non andiamo errati tutti sono stati assorbiti da società dell'ENI e tutti o quasi l'hanno seguita nel nuovo incarico che le venne affidato. Ma quale è stata la ragione che l'ha indotta ad abbandonare la SIPAI per inserirsi nel gruppo ENI?

Nella metà degli anni Cinquanta la prospettiva di utilizzare l'energia nucleare a scopi pacifici ha suscitato grandi speranze in un mondo assetato di energia. Una fonte pressoché inesauribile di energia sembrava a portata di mano. Io sono stato folgorato allora da una nuova straordinaria opportunità che sembrava aprirmisi davanti, consentendomi di affrontare un campo inesplorato ed affascinante.

Ma per raccontare le origini di una vera e propria cotta, che mi ha fatto abbandonare in modo quasi improvviso la direzione della SIPAI, devo cominciare da lontano.

L'inizio risale lontano nel tempo. Mentre adolescente mi orientavo verso lo studio della chimica e delle sue applicazioni, il mio amico d'infanzia e di alpinismo Franco Rasetti si dedicava a quello della fisica teorica. Egli ha fatto parte di quel famoso gruppo dei fisici di via Panisperna a Roma guidato da Enrico Fermi che studiarono l'effetto del rallentamento dei neutroni veloci. L'applicazione dei risultati delle loro scoperte ha contribuito in parte, come è noto, alla costruzione della bomba atomica prima ed allo sviluppo dell'energia elettronucleare poi.

Nelle nostre escursioni ed ascensioni nelle Alpi e, qualche volta, nelle mie visite al Laboratorio di fisica a Roma, Franco ed i suoi amici mi parlavano spesso dei loro studi e dei loro esperimenti. I loro discorsi hanno suscitato in me il desiderio di saperne di più. Pur rimanendo solo ad un livello superficiale, mi sono sforzato, nei momenti di tempo libero, di aggiornarmi per quanto possibile sulle ultime scoperte sulla costituzione della materia. Nel 1934, nei mesi che, accusato di cospirazione contro il regime, ho dovuto trascorrere nelle carceri Nuove di Torino, ingannavo l'angoscia leggendo libri di

divulgazione sulle straordinarie scoperte di quegli anni in un settore della fisica in pieno sviluppo.

Con ciò non ho affatto la pretesa di essere diventato un esperto in materia. Sono rimasto un semplice e modesto orecchiante. Ma quando, ripeto, venne dato inizio nel mondo alla costruzione di centrali elettronucleari di grande potenza, ho pensato che sarebbe stato suggestivo mettere a frutto, combinandole, la mia esperienza di dirigente d'azienda, e le mie, sia pur superficiali, conoscenze nel campo della fisica nucleare e propormi a quegli industriali, pubblici o privati, che in Italia intendessero cimentarsi in un settore tanto promettente.

Enrico Mattei, Presidente dell'ENI, fu tra i primi ad essere attratto dalla nuova avventura. L'impadronirsi di quelle tecnologie ardite e nuove gli avrebbe consentito di estendere il controllo, ch'egli già di fatto deteneva in parte disponendo del metano e del petrolio, all'intero settore energetico nazionale. Egli avrebbe così anticipato la prospettiva che in Italia un giorno tutta l'energia elettrica sarebbe stata di origine nucleare.

La progettazione di uno stabilimento per la fabbricazione di pompe di benzina affidato dall'Agip alla SIPAI mi ha offerto l'occasione d'incontrarmi con Mattei. Per farla breve, nel giro di una settimana o poco più decisi di passare armi e bagagli al gruppo ENI, assumendovi l'incarico, quale Amministratore Delegato dell'Agip Nucleare, di occuparmi del problema nucleare e della eventuale costruzione di centrali elettronucleari in Italia. Con un successo in questo settore Mattei a sua volta avrebbe potuto raggiungere il fine, più o meno palese di diventare Alto Commissario per l'Energia in Italia.

Mi avevano riferito che Enrico Mattei era un uomo duro, difficile, senza peli sullo stomaco; sapevo che lavorare con lui sarebbe stato arduo. L'ambizione di giuocare un ruolo importante in un settore d'avanguardia e tanto promettente mi spinse a non badare alle voci che mi consigliavano prudenza, e di non andare a gettarmi senza riserve in quelle che mi venivano descritte come le fauci del leone.

Quelle voci, erano giustificate? Dall'esito dei suoi rapporti di lavoro con l'ENI dovrà convenire che gli inviti alla cautela non erano eccessivi. Del resto, se consente, tutti i suoi comportamenti sembrano improntati ad un eccesso di fiducia, ad una ingenuità piuttosto contrastante con la spregiudicatezza degli ambienti industriali.

Prima però di parlare delle sue traversie all'ENI, cerchi, ingegnere, di descrivere con poche parole il suo rapporto con Mattei.

La personalità di Mattei, come è ben noto, era eccezionale. Era un imprenditore nato sino alla punta dei capelli. Di fatto l'ENI e le società ad esso collegate, come la SNAM e l'Agip erano cosa sua. Lui però viveva semplicemente con uno stipendio modesto. La sua vita, i suoi interessi - salvo forse la passione per la pesca - erano tutti concentrati nell'ente che dirigeva. Le cure dell'ENI assorbivano ogni minuto della sua esistenza. Era un despota, un autocrate, ma di larghe vedute, con una visione strategica di grande respiro.

L'organizzazione della struttura ch'egli aveva creato quasi dal nulla era affatto primitiva. In pratica gli oltre ventimila dipendenti che l'ente allora contava, quasi tutti di fatto facevano capo a lui.

Press'a poco nel periodo in cui venni assunto all'ENI, egli si era reso conto che un ente così importante doveva essere gestito in modo più razionale di quanto egli avesse fatto sino allora. Si convinse di affidare ad una società specializzata americana - la Booz, Allen ed Hamilton - l'incarico di predisporre una organizzazione moderna dell'intero complesso a lui affidato. Per quasi un anno una folla di esperti si mise al lavoro. Infine Mattei ricevette un voluminoso fascicolo, che forniva un dettagliato organogramma, una descrizione minuta della struttura gerarchica da adottare e una minuziosa esposizione delle funzioni da assegnare ai diversi livelli e nodi della gerarchia stessa.

Mattei non fece obiezioni, accettò le proposte e promise agli esperti americani che avrebbe egli stesso presentato di persona il piano ai propri dirigenti ed al personale, mettendone in luce i principi fondamentali: delega delle funzioni e dei poteri ed autonomia concessa ai vari responsabili, obbligo di procedere ad una programmazione preventiva delle attività da svolgere ecc. ecc., esaltando lo spirito democratico cui doveva essere improntata l'attuazione del progetto.

Molte decine di dirigenti e di funzionari di alto livello furono solennemente convocate un giorno in un grande salone dell'ENI a Roma. Mattei nella sua presentazione si attenne scrupolosamente alla regia prevista dai consulenti.

Ma alla fine con uno scatto terminò: «E poi, cari amici, vi piaccia o meno, d'ora in poi dovrete attenervi alle nuove norme, perché ve

l'ordine io!». Con ciò egli vanificava gli sforzi intesi ad infondere nel personale dell'ente quello spirito democratico nuovo, ispirato alla collaborazione e non all'obbedienza servile alla base della riorganizzazione prevista.

Despota era e despota rimase sino alla fine, con tutte le luci ed ombre che circondano un uomo di genio, un grande imprenditore, non esente peraltro da gravi responsabilità sul piano morale.

Anche da Mattei alla fine sono stato licenziato, ma anche nei suoi confronti non nutro per questo fatto un forte risentimento. Risentimento ho avvertito verso alcuni suoi uomini di fiducia, servili e privi affatto delle larghe vedute, dell'intelligenza del loro «padrone».

Passiamo dai rapporti personali a quelli di lavoro. Che cosa accadde negli anni in cui diresse l'Agip Nucleare?

Salvo forse gli ultimi mesi, per me è stata un'esperienza esaltante. Non avevo avuto da Mattei delle istruzioni precise sul modo di procedere, sui programmi da adottare, su quello che avremmo dovuto fare. Dovendo cominciare dal nulla ritenni prioritario il reclutare uno staff di tecnici all'altezza di affrontare una materia allora in gran parte da inventare. A raggiungere tale obiettivo l'unica via possibile in quell'epoca era di procedere a formare dei giovani ed istruirli negli elementi di una disciplina nuova: l'ingegneria nucleare. Il prof. Caldirola, docente di fisica all'Università di Milano, contribuì in maniera determinante a mettere in atto questo proposito. In breve tempo, col suo aiuto l'Agip Nucleare si assicurò la collaborazione di una dozzina circa dei migliori cervelli reperibili in quel momento in Italia. All'ingegno ed alla vastità delle conoscenze sul nucleare, essi univano un grande entusiasmo per l'impresa cui erano chiamati a lavorare.

Lavorare con loro è stato un piacere; la natura dei rapporti che si sono stabiliti fra persone di livello culturale così elevato, veramente esaltante. Il compito che dovevamo affrontare per innalzare l'industria nucleare in Italia ad un livello non troppo lontano da quello dell'Inghilterra, degli USA e della Francia, era enorme; probabilmente non ce ne rendevamo conto appieno. Per quanto valenti i primi assunti avrebbero avuto bisogno di un gran numero di collaboratori.

Malgrado Edoardo Amaldi avesse compiuto miracoli per tenere accesa la fiaccola della ricerca fisica avanzata nel nostro paese, dopo l'abbandono di Fermi e dei suoi amici, bisogna ammettere che USA,

Inghilterra e Francia avevano sviluppato un corpo di studiosi e di tecnici specializzati nel ramo ben più solido e consistente del nostro. Per colmare il gap culturale che ci separava da quei paesi, avremmo dovuto reclutare un gran numero di specialisti nel settore; questi peraltro facevano affatto difetto.

Per affrontare il compito che eravamo tenuti ad assolvere, dovevamo perciò comunque partire da zero o quasi e tentare di imitare quanto era già in atto all'estero.

Lo staff di specialisti da costituire avrebbe dovuto avere dimensioni molto ampie.

A tal fine abbiamo cominciato coll'offrire, attraverso un bando sui giornali, cinquanta posti di lavoro a neo-laureati nelle varie facoltà di natura tecnica. Una severa selezione su oltre mille domande ha fatto affluire in appartamenti d'abitazione affrettatamente affittati, cinquanta giovani che a quell'epoca di energia nucleare e delle sue applicazioni non potevano saper nulla o quasi. Per circa otto mesi sono state impartite loro alcune lezioni di ingegneria nucleare da parte di docenti universitari. Divisi in gruppi di quattro o cinque per stanza, ai neo assunti è stato dato via via il compito di svolgere una serie di esercizi di tipo scolastico.

Al contempo avevamo allacciato dei rapporti di consulenza e di collaborazione con una società inglese, la Nuclear Power Plant Company scelta appunto perché ci aiutasse nel proposito di installare una centrale elettronucleare di potenza - quella che fu poi la centrale di Latina. Contemporaneamente ai neo-assunti, a poco a poco, gli esercizi didattici venivano sostituiti con quelli destinati alla soluzione dei problemi inerenti alla esecuzione del progetto dell'impianto che ci proponevamo di installare. La costituzione di gruppetti di lavoro distinti, che si era andata configurando durante il periodo di formazione sia per affinità spontanee sia per esigenze pratiche imposte dalla planimetria dei locali adattati ad uffici, ha poi condotto quasi insensibilmente alla definizione di un preciso organogramma, con una ripartizione per funzioni a ciascun gruppo di lavoro, presumibilmente confacente alle doti ed alle propensioni dimostrate da ciascuno nel periodo di formazione. Mi sono dilungato su questi particolari perché ritengo che quello dell'Agip Nucleare sia stato un avviamento assai opportuno, date le particolari circostanze, alla nascita di un settore nuovo. L'atmosfera che si è andata così creando è stata, ripeto, piacevole e proficua.

Mi sono sforzato di ricreare quell'entusiasmo e quello spirito di

collaborazione che aveva contraddistinto il periodo aureo della Olivetti.

Lei traccia di quel periodo un quadro molto positivo.

Come spiega allora risultati così deludenti e in definitiva un insuccesso italiano rispetto alle speranze inizialmente concepite?

Potrei azzardare un'ipotesi: Mattei si rese ben presto conto che non sarebbe comunque riuscito nell'intento di far confluire nell'ENI anche il settore dell'energia elettrica, di cui si stava preparando la nazionalizzazione. Il sogno di diventare Alto Commissario per l'Energia in Italia dovette apparirgli irraggiungibile. D'altra parte, probabilmente, egli ha finito coll'avvertire che l'avventura nucleare avrebbe richiesto, per venir condotta in porto, mezzi finanziari, un numero di uomini ed un potere politico superiore alle sue pur ingenti forze.

In un primo tempo egli procedette a ridimensionare una mia proposta che prevedeva la costruzione di due centrali, una di tipo inglese ad uranio naturale ed una di tipo americano ad uranio arricchito. Mattei limitò il programma alla installazione di una sola centrale. Scegliemmo il tipo inglese.

Il disegno, certamente troppo ambizioso per le nostre forze, ma forse anche per la potenza economica del paese del momento, aveva in realtà, come primo obiettivo, di formare a poco a poco un centro tecnico di grandi proporzioni, con laboratori di ricerca applicata, in parte autonomi rispetto all'estero. Esso doveva costituire l'inizio di un piano di espansione della rete nazionale di centrali elettriche alimentandola progressivamente con un numero crescente di centrali elettronucleari.

In questo piano le prime centrali da me proposte a Mattei dovevano avere quasi un carattere sperimentale di avvio.

In effetti il proposito di formare un primo gruppo organico di tecnici che potessero costituire il nucleo di partenza per un successivo grande sviluppo del settore nucleare in Italia non era fantasioso o ir-reale.

Il Segretario Generale dell'Euratom ha avuto sentore, quando stavo per lasciare l'Agip Nucleare, che eravamo riusciti a dar vita ad un affiatato nucleo di tecnici di notevole valore. Egli mi fece la proposta di trasferirmi con tale gruppo all'Euratom.

Confesso che non me la sono sentita, dimostrando con ciò di non

avere l'audacia necessaria ad un'impresa che avrebbe suscitato scandalo.

Personalmente non sono un dietrologo, non credo in genere ai piani machiavellici di misteriosi occulti esponenti di interessi di parte. L'ipotesi tuttavia che il piano di sviluppo dell'energia elettronucleare italiano sia stato boicottato da quanti temevano che ne venissero danneggiati gli interessi dei petrolieri, alle volte non mi sembra del tutto infondata.

A trenta anni di distanza, lei è ancora un convinto fautore dello sviluppo dell'energia elettronucleare nel nostro paese?

Come considera la rivolta clamorosa contro il nucleare esplosivo di recente con un referendum popolare che ha raccolto l'80% dei voti?

Non mi pare il caso di trasformare questa nostra leggera e gradevole conversazione in un pretesto per accendere di nuovo una polemica che riveste aspetti molto seri e che si è svolta sinora in modo aspro, sostanzialmente sul filo della passione più che sul pacato ragionamento. Nel mondo esistono già cinquecento centrali nucleari. Malgrado un certo recente rallentamento nella loro installazione, ogni anno ne vengono attivate almeno una decina di nuove, e ogni volta che il prezzo del petrolio sale, si prospetta il problema di rivedere l'ostracismo dato al nucleare. E come mai i «verdi» e quanti si preoccupano per l'«effetto serra» non si rendono conto che l'energia nucleare è infinitamente meno inquinante di quanto non lo siano le centrali alimentate con idrocarburi?

Unica attenuante ad una insensata politica antinucleare in Italia mi viene suggerita dall'aver constatato alla televisione lo sgraziato, becero modo con cui i lavoratori addetti alla costruzione della centrale di Montalto di Castro hanno reagito, in occasione delle vicende pro o contro il proseguimento dei lavori. La costruzione di una centrale nucleare coinvolge tecniche delicate ed una grande precisione. Ricorrendo ad una categoria di lavoratori di quel livello e natura una centrale nucleare potrebbe risultare veramente inaffidabile.

Perdonate questo mio sfogo, che dimostra quanto il problema nucleare mi stia ancora a cuore e quanto mi rammarichi la ferita che i politici, con la loro sconsideratezza, hanno inferto alla futura economia italiana.

Per mitigare comunque l'impressione di aver perso le staffe per

l'indignazione destata in me dalla leggerezza e dalle scempiaggini di «verdi» e di politici, racconterò un piccolo, frivolo episodio. Un giorno con mia sorella Natalia abbiamo aspramente discusso appunto di energia nucleare. Naturalmente lei era contraria. Nell'andarmene via da casa, la sua donna di servizio, la Livia, mi ha bisbigliato all'orecchio: «Signorino Gino - lei mi chiama così - sono d'accordo con lei, io senza luce elettrica non ci voglio stare!».

Così dunque ha avuto luogo, quando aveva raggiunto l'età di sessant'anni il suo terzo licenziamento.

Questo non la scoraggiò definitivamente? Che cosa la spinse, ingegnere, a non desistere dal cercare una nuova occupazione?

Confesso che su questo punto i miei ricordi non sono molto precisi. In realtà non ho mai tenuto un diario, anche solo approssimato, delle mie vicende. Perciò è molto probabile che nel raccontare queste ed altre mie vicende abbia commesso degli errori anche rilevanti. Indubbiamente ho scordato i nomi di persone con le quali al momento ho avuto grande dimestichezza. Trattandosi poi la nostra di una semplice conversazione, non avrei neppure la possibilità materiale di cercare documenti, di verificare, magari con l'aiuto di altri, se non abbia alterato qualche volta la cronologia dei fatti. Affidandomi solo alla memoria, in queste conversazioni riferisco più che di una realtà vissuta di impressioni che queste hanno lasciato in me.

Nel 1960, al tempo della scomparsa di Adriano Olivetti, ricordo di aver discusso con il marchese Targiani, Presidente della CGE, di una mia possibile collaborazione presso questa azienda. Avevo avuto occasione di incontrare il marchese Targiani, persona estremamente compita e gentile, un vero gentiluomo, a Londra nel 1946; entrambi eravamo componenti della commissione ufficiale incaricata di stipulare l'accordo commerciale fra Inghilterra ed Italia, il primo dopo la guerra.

Fra il '60 ed il '62 fui incaricato da Targiani della direzione della CGE, azienda certamente non all'avanguardia, ed in condizioni non molto floride. Ebbi appena il tempo di prendere visione della situazione e di mettere in atto alcuni pochi modesti provvedimenti organizzativi, che un cambiamento della proprietà dell'azienda influì ancora una volta sulla mia situazione.

Il capitale della CGE, prima della Seconda Guerra Mondiale, era detenuto del tutto o in prevalenza dalla grande e famosa società americana, la General Electric. Per evitarne il sequestro, come bene nemico da parte del governo fascista, all'inizio della guerra contro gli Stati Uniti, la Fiat ne rilevò la proprietà. Nel 1961, terminate ormai da un pezzo le ostilità, la General Electric richiese la retrocessione a suo favore della proprietà dell'azienda secondo l'accordo stipulato con la Fiat in un momento d'emergenza, volto a favorire l'azienda americana. Ciò ha avuto luogo senza questioni o difficoltà. La direzione della General Electric inviò suoi uomini di fiducia per riprendere il controllo della azienda. Per far ciò si avvalse, come ho riscontrato più volte in casi simili, di suo personale di origine italiana o comunque latina, reputandolo più adatto ad inserirsi facilmente in aziende italiane. Errore grave perché la loro concezione della nostra economia si ispira in genere alla conoscenza del misero ambiente sociale che loro o i loro antenati avevano lasciato emigrando.

Per farla breve non sono riuscito ad adattarmi a lavorare con i nuovi venuti. Avevano una paura folle del comunismo, e quando mi accinsi a tentare un accordo con i sindacati della CGIL su un modesto problema di cottimo, la nuova direzione ha ritenuto di scorgere in me un infiltrato del nemico, un cripto comunista. Così sono stato indotto ad andarmene ed anche questa volta non per mia libera scelta.

E curiosa questa alternanza di motivazioni con cui lei ha interrotto a più riprese la sua carriera di lavoro. In definitiva, ingegnere, lei era o non era comunista?

Non lo sono mai stato: ma le opinioni politiche del mio prossimo sono sempre passate in seconda linea rispetto al suo valore intellettuale ed umano. L'esperienza del periodo dei Comitati di Liberazione in cui liberali e comunisti, monarchici e azionisti collaboravano fiduciosamente, aveva lasciato in me una incancellabile impronta.

Prima di andarmene dalla CGE ho avuto modo di conoscere il Presidente del colosso General Electric. Sono rimasto colpito dalla meschinità di un uomo su cui ricadevano responsabilità tanto grandi, specialmente mettendolo a confronto con uomini della statura di Adriano Olivetti e di Enrico Mattei.

Con la CGE si chiude dunque la sua vita di lavoro professionale. Nel '63 peraltro lei era ancora relativamente giovane, alquanto lontano dal limite che si assegna in genere all'età in cui i dirigenti vanno in pensione.

Non ha avuto la tentazione di cimentarsi ancora una volta e di continuare, sia pure per pochi anni, nel ruolo di dirigente aziendale, nel quale indubbiamente aveva ormai acquistato una vasta esperienza ed una certa notorietà?

Molti elementi mi hanno consigliato di voltar pagina, dissuadendomi dal darmi da fare - cosa per me un po' indigesta - per trovare un lavoro che mi fosse congeniale.

Invecchiando si diventa più difficili e soprattutto, anche per chi non nutre eccessivi pregiudizi di rango o di prestigio, è arduo tornare indietro: mettersi cioè a fare il capo-officina o poco più, dopo essere stato alla testa di aziende di rilievo.

D'altra parte, a sessantadue anni, a tre anni dall'età del pensionamento, è affatto problematico, e con ragione, poter venire assunto in una società nella quale non si avrebbe neppure il tempo sufficiente per conoscerne fasti e nefasti; ed il ruolo di consulente d'altra parte non mi si confà molto.

L'unica volta in cui ci ho provato non ho avuto il coraggio di chiedere un compenso, tanto poco mi sembrava di meritarlo. Il cliente per sdebitarsi mi ha regalato un costoso servizio d'argento. Mia moglie lo ha trovato tanto brutto da farmi passare la voglia di rinnovare simili esperienze.

Inoltre, in quel periodo, il valore delle azioni Olivetti era andato alle stelle. Mia moglie ne aveva ereditate da suo zio, uno dei primi soci dell'ing. Camillo; e l'ing. Camillo ne aveva regalate alcune a me, come ad altri dirigenti dell'azienda, più che altro come gratificazione di carattere morale. La rendita che quelle assicuravano, insieme alla pensione, mi conferivano una certa sicurezza per la vecchiaia.

Infine, sentivo confusamente che molte cose stavano cambiando nel mondo industriale, almeno in quel mondo in cui avevo lavorato sino ad allora. In primo luogo, benché avessi studiato come ingegnere chimico, la mia esperienza professionale era legata alla meccanica. Ma l'elettronica si stava affacciando a scalzare le basi di un gran numero di applicazioni della meccanica. Ed io di elettronica ero affatto digiuno.

In secondo luogo, appartenevo ad una generazione di dirigenti, formati in modo empirico, promossi sul campo. Le «business schools for administration» americane e quelle che, sulla loro falsariga, venivano istituite in Europa ed in Italia cominciavano a sfornare una categoria di manager preparati in modo razionale, dei veri professionisti.

Questi erano destinati a sostituire noialtri, in sostanza dilettanti, che mal ci muovevamo fra le tecniche gestionali, il budget control, le simulazioni ecc.

In terzo luogo avvertivo che mentre sino ad allora l'industria era stata nelle mani degli ingegneri, maestri nel dominare tecniche e processi produttivi, ormai produrre beni di consumo e strumentali non offriva più difficoltà particolari. Le difficoltà nascevano e si moltiplicavano nel campo della distribuzione. Gli ingegneri dovevano cedere il passo ai commercialisti, agli esperti di economia. Ho esposto un giorno questa mia convinzione all'ing. Franco Debenedetti, ma non mi è parso che l'apprezzasse molto.

Tutte queste considerazioni - che non so quanto all'epoca fossero così chiare in me - mi hanno spinto a piantarla col passato ed a dedicarmi ad un certo tipo di interessi che erano andati maturando. Interessi connessi con i problemi della scuola e del suo sviluppo, problemi nei quali ero incappato quasi casualmente sin dal 1956, come ho accennato in una conversazione precedente.

Più in generale i problemi sociali stavano destando sempre più in me curiosità ed interesse, legandoli, come ho spiegato, a quelli del lavoro.

Ho seguito, applicandolo al mio caso, il consiglio che precedentemente mi sono arrogato di suggerire a quanti si avvicinano all'età pensionabile. Nel periodo dal 1956 al 1962, quasi senza rendermene conto ed in maniera marginale rispetto alle mie occupazioni, diciamo così ufficiali, mi sono andato silenziosamente preparando una occupazione nuova, ad interessarmi ad una serie di problemi di natura che poco avevano a che fare con la professione dell'ingegnere e col ruolo del dirigente.

Ma di tutto questo penso sia meglio parlare più in dettaglio in un'altra occasione.

Prima, tuttavia, di concludere questa conversazione ed il racconto della sua attività professionale, si avverte il bisogno di

tracciare un bilancio spassionato di questi trentotto anni di lavoro. Se la sente ingegnere?

So che è estremamente difficile giudicare se stessi. Del resto una risposta mi pare sia emersa in modo forse un po' prolisso e disordinato dalle nostre conversazioni precedenti: progettista men che mediocre, una certa propensione per la tecnologia, una capacità manageriale più spiccata nell'emergenza che nella routine ordinaria, limitata comunque da una scarsa attitudine alle transazioni commerciali, una notevole insensibilità ai problemi amministrativi, una assoluta negazione per quelli finanziari.

Forse in un siffatto quadro, apparentemente piuttosto nero, potrei mettere al mio attivo una naturale facilità nei rapporti umani, nella comprensione delle condizioni, delle ragioni, delle esigenze dei collaboratori e dei dipendenti ed anche delle eventuali parti avverse, di aver dato e richiesto da loro fiducia. Credo infatti, nella misura in cui questo è possibile, data la posizione che riveste il dirigente nei confronti dei lavoratori, che i miei rapporti con loro siano stati piuttosto buoni. A ciò ha contribuito anche la lezione ricevuta alla Olivetti, dagli Olivetti Camillo, Adriano e dal nipote Roberto. Non escludo di essere stato piuttosto esigente nel mio pretendere dai lavoratori una collaborazione e prestazioni intense. Forse mi illudo di essere riuscito a farlo infondendo in loro lo stesso entusiasmo e lo stesso interesse che mi animavano, più che con l'autorità e l'imposizione.

Considero che il lavoro, come del resto anche lo studio, siano cose serie, che giuocano un ruolo importantissimo nell'esistenza umana e che perciò debbano essere affrontate con serietà, impegno e dedizione. E serietà, impegno e dedizione impongono una certa durezza. Un dirigente sul lavoro come un capo cordata in montagna non può essere troppo indulgente; ma c'è durezza e durezza.

Io ero il preferito di mio padre fra i suoi cinque figli, ma sullo studio non transigeva, anche se ero il più studioso dei miei fratelli. Quando al Politecnico gli annunciavo che ero passato ad un esame con cento su cento egli mi chiedeva: «Perché non hai preso la lode?», e quando prendevo la lode osservava: «Bravo, ma era indubbiamente un esame facile!».

Certo, alle volte mi prende il dubbio di non aver saputo esercitare l'autorità che il ruolo dirigenziale qualche volta comporta con quella freddezza e distacco che vi sono necessariamente connessi. In que-

sto riconosco di non essermi adeguato ai tempi, e sono convinto di essere uscito in tempo da quelle attività professionali che ho svolto per trentotto anni. Oggi il manager è un vero professionista che svolge un ruolo preciso. Il suo rapporto con l'azienda non ha nulla di emotivo, di passionale. Egli vi opera diligentemente e coscienziosamente in relazione alla remunerazione che ne riceve. A tempo mio, in quanto direttore tecnico della Olivetti, la fabbrica, le sue macchine, i suoi attrezzi, i suoi impianti, quasi quanti vi lavoravano mi parevano cose mie, ogni incidente, ogni disfunzione mi davano quasi un dolore fisico.

Mi preme peraltro fare un'altra confessione, con cui smentisco forse in parte l'impressione di avere sempre avuto una coerente precisa coscienza dei miei limiti.

Più volte nel corso della carriera, dopo gli anni alla Necchi ha fatto capolino in me l'ambizione di puntare più alto, di avvicinarmi ad assurgere al livello dei «padroni del vapore». Ho dovuto però constatare che sarei stato un vaso di coccio in mezzo a tanti vasi di ferro. Del resto mi domando se la causa vera e profonda dei miei vari licenziamenti non sia da attribuire al sospetto, forse non del tutto ingiustificato, ripeto, che ispiravo nei padroni di volermi arrogare un ruolo superiore alle mie forze reali.

In conclusione, sembra di capire che la sua giustificazione all'andare in pensione alcuni anni prima della norma, lei la trova nel non essersi sentito più in grado di svolgere in modo efficiente e soddisfacente il ruolo di ingegnere o meglio quello di dirigente, per le mutate condizioni al contorno.

I cambiamenti intervenuti nella tecnica a trentotto anni dalla sua laurea, e quelli, forse altrettanto vistosi, nelle tecniche manageriali, le sono sembrati tali, dunque, da doversi mettere da parte.

Il progresso, un progresso il cui ritmo sembra sempre più rapido, macina gli uomini in maniera inesorabile. Tuttavia, non mi stanco di ripeterlo, gli uomini vi possono reagire cercando di cambiare essi stessi di mentalità, di interessi, di ambiente. Il cambiamento, ripeto, non comporta uno spreco di esperienze acquisite, di un patrimonio, sia del singolo che le ha vissute, sia dell'azienda che ha contribuito ad assicurarle, ma l'esperienza che si acquista lavorando, se assimi-

lata interiormente, potrà essere proficuamente trasferita in altri settori, in una sfera più generale, in una cosciente maturazione della propria persona.

Con queste sue considerazioni, ingegnere, terminiamo questa conversazione che chiude la descrizione di un lungo periodo della sua vita, ma al tempo stesso ne anticipa un'altro. Dedicheremo la prossima conversazione a riflessioni e notizie sulla ultima fase della sua attività.

SETTIMA CONVERSAZIONE

Nel 1962 ha inizio il periodo del pensionamento di Gino Martinoli. Un periodo che, prolungandosi per ventotto anni, ormai è poco più breve di quello trascorso sul lavoro, nel lavoro remunerato s'intende. Lei, ingegnere, non ha certo ripiegato sul riposo e sull'ozio. Non è facile ad immaginarla coltivare le rose o portare a spasso il cane. In questo ultimo nostro incontro parleremo non solo e non tanto di come abbia trascorso un periodo piuttosto lungo della sua esistenza, quanto svolgeremo qualche riflessione d'insieme sulla sua vita.

Come ho avuto occasione di accennare la condizione del pensionato mi ha sempre terrorizzato. Soprattutto se il pensionato è stato un dirigente di un certo livello. Non so quanti si rendano conto del dramma di colui che ancora ieri aveva una lucente vettura con autista a disposizione, e segretarie solertissime che fissavano appuntamenti, preparavano gli elementi per la corrispondenza e per il lavoro quotidiano, rispondevano alle telefonate, disponevano per il pagamento delle tasse, delle bollette della luce e del telefono, compilavano i biglietti di augurio, ricordavano le date dei compleanni di congiunti ed amici. Improvvisamente il dirigente è costretto a far la fila agli sportelli della SIP, oppure viene spedito dalla moglie a comprare due bistecchine dal macellaio di fiducia per un pasto dietetico.

Tra parentesi, il rievocare, se non il dramma, lo squallore che attende il ritiro del dirigente mi fa venire alla mente la figura della segretaria d'azienda, creature straordinarie, abilissime, senza le quali il dirigente sarebbe un essere dimezzato. Proporrei di erigere un monumento ad una figura apparentemente modesta, ma in realtà di un valore inestimabile.

Ma questo «dramma», ingegnere, la riguarda davvero così da vicino? O è soltanto ciò che ha ravvisato nella sorte di altri dirigenti?

Ci sembra abbia ricordato in una precedente conversazione un esempio del triste coronamento della carriera di un dirigente suo amico.

Quel dramma e quello squallore a me sono stati risparmiati. E ciò

proprio grazie a quella modesta relazione che presentai, come accennato, al Congresso sull'automazione indetto dal CNR nel 1956. Questa relazione ha avuto la ventura di cadere un giorno sotto gli occhi del dott. Giorgio Sebregondi, allora responsabile della Sezione economica e di quella sociologica della Svimez. La Svimez aveva appena assunto un giovane neo-laureato: il dott. Giuseppe De Rita. Sebregondi, come primo incarico suggerì a De Rita di esaminare quella mia relazione, per verificarne le affermazioni e controllare se fosse possibile ricavarne qualcosa di interessante.

In quei giorni - si era agli inizi del 1959 - l'on. Giuseppe Medici, allora Ministro della Pubblica Istruzione e Pasquale Saraceno, Presidente della Svimez, si accordavano sulla necessità di approfondire i problemi scottanti, allora come adesso, della istruzione pubblica in Italia. La mia relazione, convalidata ed arricchita da Giuseppe De Rita, cadeva a pennello. Sono stato così chiamato a presiedere una Commissione composta di funzionari della Svimez e di membri ad essa esterni, tra i quali ricordo Giovanni Gozzer, illustre pedagogista e Gastone Miconi, Direttore Generale del Tesoro.

I risultati dei lavori della Commissione che ho presieduta sono stati pubblicati dalla Svimez in un saggio dal titolo: *Mutamenti della struttura professionale e ruolo della Scuola*. In esso si sosteneva che lo sviluppo economico del nostro paese, in un periodo di intenso progresso tecnologico, sarebbe stato condizionato dalla disponibilità di personale qualificato. Partendo dalla premessa che la formazione dei lavoratori, ai vari livelli della gerarchia professionale, è compito essenziale della Scuola e di quella pubblica in particolare, si definiva lo sforzo, espresso in gettito annuale di allievi, diplomati e laureati, che la Scuola di Stato avrebbe dovuto compiere entro quindici anni circa onde assecondare il prevedibile sviluppo del nostro paese. Si impostava così uno schema di programmazione a medio termine per il Ministero della Pubblica Istruzione fondato su criteri obiettivi, rispondendo così al tema affidatoci dall'on. Medici.

Il saggio ha riscosso consensi ed ha suscitato notevole interesse. Tradotto in lingua inglese, esso è stato poi presentato ad un convegno internazionale, indetto dall'OCSE a Washington.

L'OCSE di Parigi ha preso lo spunto da quel nostro lavoro per dar vita ad un progetto - il «Project regional mediterranéen» - che, sulla falsariga del nostro studio estendeva ricerche e raccomandazioni per lo sviluppo dell'istruzione a sei paesi che si affacciano sul mare Mediterraneo.

Anche molti studiosi di vari paesi hanno ripreso l'argomento. Ai classici componenti dell'economia - il «capitale» ed il «lavoro» -, si ravvisò l'opportunità di affiancarne un terzo - il «fattore residuo» -, nel quale l'educazione aveva un forte rilievo. Molti si sono sforzati a lungo di formulare modelli matematici raffinati onde valutare le correlazioni fra sviluppo economico ed istruzione scolastica. Jean Fourastié, autore di un libro di successo, nel quale si proponeva che ogni individuo avrebbe potuto dedicare al lavoro non più di sessantamila ore della propria esistenza, un giorno mi ha chiesto quale modello avessi adottato nella relazione che aveva suscitato tanto scalpore. Non ho avuto il coraggio di dirgli che le cifre da noi proposte, se non erano proprio inventate, molto dovevano all'intuizione ed a ragionamenti induttivi.

Si è potuto accertare in seguito che le nostre intuizioni non erano andate molto lontano dalla realtà.

Da quel momento le mie preoccupazioni di precipitare nell'inedia sono scomparse. Senza quasi rendermene conto mi sono trovato coinvolto in un susseguirsi di conferenze, di riunioni, di seminari, di tavole rotonde, nella partecipazione a comitati ed a commissioni ministeriali e non, nazionali ed internazionali.

Ricordo ad esempio i vari anni in cui ho partecipato, come membro designato dal Ministero della Pubblica Istruzione, al Comitato di consulenza del CNR per le Scienze economiche e per quelle Sociali, nonché a quello per la Tecnologia.

Nelle riunioni periodiche dei Comitati si esaminavano più che altro le richieste di finanziamento per progetti di ricerca inviati da vari studiosi di quelle discipline. Per me - ingegnere - senza una cultura di fondo in quelle discipline, in tali riunioni ho imparato molto.

Ma soprattutto ricordo i sette anni durante i quali, in qualità di membro del Consiglio di Amministrazione, ho partecipato ai lavori del CNEN (ora ENEA). Dopo l'amarezza per l'allontanamento dall'Agip Nucleare, dopo l'indignazione per l'inaudito comportamento dei nostri politici verso Felice Ippolito, mi sono illuso di inserirmi per tale via nel campo sereno dello studio e della sperimentazione in una materia che mi aveva affascinato a suo tempo.

Con somma delusione constatai che il novantanove per cento del tempo delle riunioni del Consiglio alle quali diligentemente partecipavo, erano dedicate a problemi sindacali dell'Ente. I rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio interpretavano la loro funzione in base alla concezione, malauguratamente tanto diffusa nel nostro paese,

secondo cui il CNEN, come qualunque ente o impresa pubblica o privata, fosse un semplice pretesto per garantire l'occupazione dei lavoratori e la loro retribuzione, nella più assoluta indifferenza al fatto che la funzione del «lavoro» è di assicurare lo sviluppo dell'impresa che lo utilizza.

Ad un esame delle attività cui mi sono dedicato dopo essere andato in pensione, può sembrare che abbia cambiato completamente registro: da ingegnere a sociologo, sia pure solo dilettante. In effetti non sono mai riuscito a capire bene che cosa abbiano avuto a che fare le discipline apprese al Politecnico che mi ha concesso la laurea con le funzioni da me svolte nel corso della mia vita di lavoro.

A ben vedere il dirigente d'azienda è impegnato ogni giorno più ad affrontare problemi che concernono gli uomini con cui viene a contatto - dipendenti, fornitori, clienti ecc. -, con la loro natura, con le loro difficoltà, con le loro esigenze, piuttosto che quelli più spiccatamente tecnici. Il capo, il dirigente più che impartire ordini ai collaboratori, ai dipendenti si concentra con loro sul da fare, suggerendo al più, in base ad una supposta maggiore esperienza, come operare. A ben vedere comandare e formare o insegnare hanno molte affinità fra loro.

Il mio ingresso un po' di strafaro, valendomi come cavallo di Troia dei miei interessi per l'educazione, nel mondo degli esperti di questo settore, mi ha messo in contatto con laureati in legge, in lettere, in economia, in filosofia, in scienze politiche, fra i quali mi sono sentito all'inizio un po' come un cane in chiesa. Da parte loro si è ritenuto che potessi fornire un contributo alle scienze dell'educazione, al più come esperto nella istruzione professionale degli operai. In effetti mi sono reso conto, a poco a poco, e forse se ne sono resi conto coloro con cui sono venuto a contatto, che la mia partecipazione ai loro lavori poteva avere un qualche valore solo per la conoscenza diretta vissuta realmente con il mondo del lavoro in officina, un mondo di cui i pedagogisti e più in generale i cultori delle «scienze dell'uomo» hanno, mi sembra, un'idea stereotipata astratta, più che altro teorica.

Tutto ciò ha contribuito ad evitare a me una cesura fra le attività che mi hanno assorbito prima e dopo il pensionamento. Al più si è trattato per me di un ennesimo cambiamento di «padrone».

In una conversazione precedente, lei ha rivolto un suggerimento preciso: «Preparatevi per tempo ad organizzare attività sostenute».

tutive a quelle che verranno a cessare col pensionamento». Tuttavia nel suo caso ciò non si è verificato in base ad un proposito, ad una sua deliberata volontà. Attività sostitutive le sono infatti piombate addosso quasi casualmente.

E vero. La mia raccomandazione, rivolta a quanti si avvicinano all'età del pensionamento, ha subito nei miei confronti la stessa sorte del consiglio di cercare di cambiare più volte lavoro, e non solo lavoro, nel corso della esistenza. Debbo ammettere che una mia precisa volontà di mutare non ci sia mai stata. Sono stato sempre sorpreso e travolto dalle circostanze, costretto a cambiare per caso o per decisioni e volontà altrui.

Potrei forse azzardare una mia convinzione, non so quanto fondata: sono le circostanze a determinare il destino degli uomini e non viceversa.

Questa affermazione potrà apparire impregnata di rassegnato fatalismo. Tuttavia ritengo che all'uomo rimanga sempre la facoltà di «cavalcare» le circostanze, di cercare di dominarle, di adattarvisi a sua volta influenzandole.

Mi piace pensare che nel caso mio, nel sub-cosciente l'ansia di cambiare, la curiosità di cose nuove, insieme alla preoccupazione di rimanere senza far niente, abbiano influito, non certo a determinare il corso degli eventi, ma sulla mia capacità di accettarli senza troppe riserve, senza fare tanto il difficile.

Prima peraltro di continuare a parlare del succedersi di interessi di natura varia che mi hanno coinvolto dopo il pensionamento, voglio ricordare la vicenda che ha condotto alla creazione del Censis e la parte che vi ha giuocato il caso.

Il saggio pubblicato dalla Svimez, in un certo senso gettava le basi per un lavoro di programmazione dello sviluppo della Scuola italiana. Peraltro la Svimez, come proprio fine statutario, deve limitare gli studi ai problemi dello sviluppo del Mezzogiorno. Il nostro lavoro concerneva invece un problema che riguardava l'intero paese.

Il lavoro condotto, con la mia collaborazione, dalla sezione sociologica della Svimez, di cui De Rita era diventato il leader, a rigore dunque non rientrava nei limiti degli interessi specifici di quel centro di studi. Pertanto De Rita, mosso anche da altre circostanze, decideva di uscirne, insieme con alcuni collaboratori e di creare un nuovo centro di studi di natura sociale: il Censis appunto (Centro studi di investimenti sociali).

Molto volentieri ho aderito alla proposta di associarmi a lui ed a Pietro Longo nel dar vita a tale iniziativa. Così, ripeto, De Rita, Longo ed io fondammo il Censis nel 1964.

Negli ormai ventisei anni di esistenza il Censis è cresciuto assai come dimensioni e soprattutto come autorevolezza e prestigio. Da modesta associazione di tre semplici cittadini, nel 1973, si è trasformato in una Fondazione senza scopo di lucro.

Nato all'insegna dei problemi dell'istruzione, e pur senza abbandonare questo filone di studi e di ricerche, il Censis ha esteso il proprio campo di interessi ai problemi del lavoro, della sanità, della prevenzione sociale, dell'edilizia abitativa, dell'amministrazione della giustizia, ecc. acquistando, ripeto, un notevole credito nell'opinione pubblica più qualificata del paese.

A scanso di equivoci sia ben chiaro che il merito del brillante sviluppo del Censis va attribuito interamente a De Rita. Egli ne è stato l'anima ed il motore principale. Il mio contributo è stato ed è modesto, limitandomi a cercare di tenermi al corrente delle principali ricerche svolte e dell'andamento generale del Centro.

Per molti anni abbiamo chiamato a presiedere il Comitato Direttivo del Censis Luigi Morandi, Vice-presidente della Montecatini prima e della Montedison poi. Persona di grande prestigio, egli presiedeva alle riunioni del nostro Comitato Direttivo con lo stesso aplomb e sussiego con cui, immagino, presiedeva a Consigli di Amministrazione di imprese ben più grosse e potenti della nostra.

Alla sua scomparsa sono stato chiamato a sostituirlo. Indubbiamente sono molto meno bravo di lui. Mi manca affatto la sua capacità di creare un'atmosfera aulica, anche solo con il semplice invitare i partecipanti alle riunioni del Comitato Direttivo a svolgere l'ordine del giorno.

Benché ora sia il Presidente del Censis ho piena coscienza del ruolo un po' marginale che mi spetta, sia per la mia non ininterrotta presenza, sia per le mie carenze culturali nelle discipline sociali.

Sociologo dilettante, come ho accennato, e privo di solide basi culturali, confesso di non capire sempre e appieno le relazioni, gli studi, i risultati delle ricerche svolte dai vari collaboratori del Centro, dal Direttore dott. Nadio Delai e da De Rita che riveste la funzione di Segretario Generale.

In questo continuo insistere sulla marginalità del suo ruolo di Presidente, sembra nascondersi una certa civetteria.

La modestia di cui fa sfoggio suona un po' falsa. Comunque, il giudizio che lei dà di se stesso contrasta con quanto afferma De Rita, il quale sostiene che di tutto il Censis lei è quello che ha maggiore immaginazione e conferma inoltre che, fra tutti, lei scrive nel modo più chiaro.

Sono grato a De Rita di questo suo giudizio. Ma non ritengo mi faccia un gran complimento dicendo che i miei testi sono più chiari della maggior parte di quelli dei ricercatori del Censis. Ci vuole proprio poco! La prosa dei sociologi e di quelli del Censis in ispecie è spesso criptica. Prevale il parlare e scrivere oscuro. Le mie rimozioni in proposito hanno poco successo. Quanto all'immaginazione va ricordato che essa vale poco se non si accompagna con la capacità di realizzare i nostri sogni.

Passando in rapida rassegna i miei insuccessi passati e la mia impotenza e marginalità attuali dovrei dedurre che l'immaginazione di cui De Rita mi fa credito è quanto meno zoppa.

Temo inoltre che i giudizi sui valori reciproci di De Rita e miei siano velati dal senso di affetto che ci lega. Trent'anni di continua frequentazione, di scambio di vedute sugli argomenti più vari, hanno avuto come risultato che, pur usando nei nostri scambi verbali tuttora il «lei», sia nato fra noi un rapporto non meno intimo e profondo di quello che unisce il padre al figlio.

Data la posizione marginale che lei, ingegnere, dice di rivestire nel Censis come mai, parlandone traspare in lei un entusiasmo ed una emozione che le fanno luccicare gli occhi e quasi tremare la voce?

Devo riconoscere che il pur limitato tempo che trascorro al Censis, le conversazioni con De Rita, Delai ed i loro collaboratori, le lunghe telefonate da e con Ivrea, lo scambio di fax e la sensazione di calore, la gentilezza con cui tutti, a partire dalle telefoniste e segretarie mi accolgono nella sede di Roma, mi gratificano oltremodo.

Non è questa certamente l'occasione per tributare lodi a questo centro di studi, né fare degli elogi di De Rita che certamente non ne ha bisogno. Non posso però fare a meno di rilevare che De Rita, genuino imprenditore culturale, ha saputo instaurare nel Censis una rete di rapporti personali, un clima di fiducia reciproca, un'atmosfera

ra non dissimile per molti aspetti da quella che regnava nella Olivetti di Ivrea negli anni Trenta.

L'essermi occupato, sia pure da out-sider, dei problemi della scuola, mi ha valso nel 1963 di far parte della Commissione Parlamentare d'indagine sui problemi della Scuola, presieduta dall'on. Giuseppe Ermini. Devo peraltro constatare con dolore che l'esito di quei lavori e degli innumerevoli altri che vi hanno fatto seguito ben poco hanno cambiato nelle istituzioni e nella situazione della Scuola italiana nei trent'anni ormai trascorsi.

Ne sono stato e ne sono profondamente colpito e deluso; soprattutto rilevandovi una ulteriore prova dell'incapacità del nostro settore pubblico di modificare, di innovare, di progredire nelle strutture che vi fanno capo.

A prova di ciò mi limito a ricordare fra tanti, nel settore dell'istruzione universitaria, i lavori della Commissione presieduta dal prof. Agostino Capocaccia di Genova e di cui feci parte, i quali, se non erro nel 1967, proponevano, con molti dettagli intelligenti ed innovativi, l'istituzione di una laurea a tre livelli per la facoltà d'ingegneria. Proposte simili vengono regolarmente ripresentate nel tempo, sia a livello nazionale che di singoli istituti, ed altrettanto regolarmente cadono nel vuoto, quando non vengono sdegnosamente respinte con argomenti del più sconcertante conservatorismo, proprio da quelle categorie che più di tutte le altre dovrebbero essere protese verso il nuovo.

Ci ha raccontato come, nel 1946 si trasferì a Napoli, nella Napoli disastata dell'immediato dopoguerra, per dirigere uno degli stabilimenti della Navalmeccanica. Una esperienza che la lasciò deluso, per non dire sgomento. Nonostante ciò lei è tornato a Napoli, circa vent'anni più tardi, come Presidente del Formez.

E' vero. E questo riferimento suscita in me il ricordo di un filone di interessi le cui origini affondano lontano nel tempo.

Nel 1953 Adriano Olivetti e Vittorio Valletta della Fiat hanno creato a Torino un centro - l'Ipsa - che si proponeva di «formare» i dirigenti d'azienda. L'iniziativa, la prima in Italia, si ispirava alle «business schools for administration», che già da tempo fiorivano numerose negli Stati Uniti. La necessità di creare un istituto del genere era da far risalire alla presa di coscienza dei leader, di due fra le mag-

giori aziende industriali italiane, delle inadeguatezze del sistema sino ad allora prevalente nel nostro paese, che presupponeva che i dirigenti d'azienda si formassero da sé, sul lavoro, e che lo diventassero per promozione naturale dal basso. Ciò del resto era capitato anche nel mio caso, come mi sembra sia emerso in queste conversazioni. Alla direzione dell'Ipsa venne preposto Giovanni Enriques. Dopo un brillante esordio, una serie di difficoltà, fra cui quella di preparare razionalmente i formatori, indusse l'Ipsa, una decina d'anni più tardi a chiudere i battenti. Ma nel frattempo l'idea di formare i probabili candidati alla dirigenza, preparandoli razionalmente al ruolo che sarebbero stati chiamati a svolgere, o completando la preparazione empirica di coloro che dirigenti lo erano già, si era andata affermando nel paese.

Numerosi istituti si sono cimentati in questo tentativo con un rapido crescendo. La Cassa del Mezzogiorno, ansiosa di promuovere qualunque iniziativa intesa allo sviluppo del Sud del paese, istituì nel 1964 a Napoli un Centro per la formazione dei dirigenti delle regioni meridionali. L'on. Giulio Pastore mi ha chiamato a presiedere il Formez e mi ci sono applicato per un paio d'anni.

L'ho fatto, lo confesso, con un certo disagio.

Pur essendo pienamente convinto che coloro che aspirano ad occupare posizioni di leadership, nelle aziende private come nelle amministrazioni pubbliche, debbono ricevere una apposita preparazione, nutro e tuttora nutro forti dubbi sul modo con cui ottenere il risultato voluto. In primo luogo mi sembra non si distingua mai con chiarezza il ruolo dell'imprenditore da quello del dirigente. Imprenditori si nasce, mentre il ruolo di dirigente può essere coperto da individui che per quanto dotati, si limitino all'apprendimento di precise tecniche gestionali.

L'insegnamento di queste tecniche fa affatto difetto nelle nostre scuole, comprese quelle di maggior livello. L'Ipsa e le iniziative analoghe che vi hanno fatto seguito - oggi se ne contano in Italia sessanta o settanta - hanno adottato programmi e metodi d'insegnamento tipici, se non identici a quelli delle «business schools» americane. Il mio disagio ed i miei dubbi nascono dalla convinzione che quei programmi e quei metodi non si attaglino alla situazione italiana, a quella del mezzogiorno in ispecie. Malgrado abbia seguito con interesse numerose altre iniziative del genere, le mie perplessità non sono mai state fugate. E la mia fiducia per le iniziative corsuali condotte dal Formez a favore di individui di fatto estranei o allergici alla

mentalità cui quelle erano ispirate, ha finito col venir decisamente meno.

Del resto anche l'entusiasmo con cui inizialmente, sin dai tempi della Olivetti, mi sono dedicato ai problemi organizzativi ed alle applicazioni delle teorie relative alle imprese industriali si è andato smorzando col tempo. La mia ammirazione per le stesse «business schools for administration» americane, che mi sembravano aver contribuito in modo tanto considerevole all'efficienza dell'economia in USA, si è affievolita ancor più leggendo Lee Iacocca e avendo constatato di persona nel 1960 lo squallore degli stabilimenti della Underwood e, nel 1952, quelli della Singer. Spero non mi sentano quanti insegnano quelle teorie e quanti le applicano, ma temo, anche per esempi a me vicini, che un'interpretazione poco elastica, ad esempio del cosiddetto controllo budgetario, possa essere fonte di disastri, che fanno rimpiangere la direzione a vista dei vecchi tempi.

Oggi grandi risorse finanziarie vengono devolute dallo Stato per attività di formazione destinate non solo ai dirigenti. Il mio timore che, oltre ad essere poco efficaci e mal condotte, queste attività siano fonte di sperperi paurosi è suffragato da un'esperienza di natura internazionale. Nei primi anni Settanta feci parte di una commissione delle Nazioni Unite di tre esperti incaricata appunto di verificare l'utilità delle ingenti spese da loro sostenute nell'intento di formare sul lavoro, in aziende dei paesi industrializzati, giovani provenienti da quelli emergenti. Questo incarico, per inciso, ha dato ai miei due colleghi - un francese ed un rumeno - ed a me, l'occasione di visitare un gran numero di paesi, sviluppati e sottosviluppati.

Il rapporto sul risultato delle nostre indagini, redatto secondo il paludato stile delle organizzazioni internazionali, compilato in francese ed in inglese, è stato distribuito - cumulo colossale di carta - ad innumerevoli uffici dell'ONU, disseminati su tutti gli angoli della Terra. Non mi illudo che ne siano emersi provvedimenti rivoluzionari e neppure forse provvedimenti di sorta. Gli interessi locali, non solo in Italia, sono difficili da infrangere.

Durante questo periodo lei ha scritto e pubblicato vari libri, ha collaborato a giornali e riviste. Questa attività le è stata congeniale, le ha dato soddisfazione?

Ho scritto in effetti alcuni libri, ma non ne sono molto fiero. Li ritengo di scarso valore, salvo forse *L'Università come impresa*, che a

me ed a qualche amico pare avere ancora oggi una certa validità. Uscendo alle stampe nel 1967 non poteva scegliere momento meno opportuno. Esso, ed io con esso, fummo vivamente contestati dai sessantottini.

L'interesse con cui la Svimez prima ed il Censis poi si sono dedicati ai problemi dell'istruzione, l'impegno con cui abbiamo cercato di approfondirne i vari aspetti, non hanno mancato di suscitare reazioni sin quasi dall'inizio. Ad una impostazione sostanzialmente laica del problema, anche da parte di cattolici convinti, come Gozzer, ha fatto riscontro quella ideologica degli anticapitalisti e dei comunisti in particolare. Personalmente debbo ammettere che ingenuamente non mi sono accorto delle riserve con cui venivano accolti i nostri lavori da parte di molti contestatori, fra i quali ad esempio la Rossana Rossanda, anche perché mi faceva velo la simpatia e l'ammirazione che nutrivo e nutro per lei.

Contestazioni sono state avanzate in particolare alla impostazione ed alle conclusioni dei lavori Svimez e Censis tendenti a dimostrare, ad esempio, come allo sviluppo del paese sarebbe stato necessario che le Università italiane quadruplicassero o quintuplicassero al più presto il numero dei laureati rispetto a quello della fine degli anni Cinquanta.

Lo spettro di una disastrosa «disoccupazione intellettuale» veniva agitato, in contrasto con la nostra fiducia nello sviluppo del paese mercé un innalzamento generale del suo livello culturale.

Oggi è dato constatare la fallacia dello spettro evocato da gente di poca fede. Sembra oggi che il nostro sistema economico sia in procinto di importare dall'estero laureati nelle discipline scientifiche e tecniche. Si può perfino dubitare che il nostro sviluppo negli ultimi quindici-venti anni avrebbe potuto essere più intenso ove avessimo potuto disporre per tempo di un più numeroso stuolo di personale qualificato, e soprattutto se esso fosse stato più e meglio qualificato.

Nel 1976 il Censis ha pubblicato un mio saggio: *Le previsioni scolastiche* nel quale ho cercato di mettere a confronto le previsioni programmatiche del 1960 con la realtà a quindici anni di distanza. Pur riconoscendo che la realtà non si discostava sensibilmente dalle previsioni, ed avendo segnalato la carenza assoluta di interventi della pubblica amministrazione per trasformare le previsioni in realtà, ho dovuto fare ammenda per un «possente errore» commesso nei lavori degli anni Sessanta. Il programma di sviluppo delle istituzioni

scolastiche, del quale la Svimez, il Censis e l'OCSE avevano fornito uno schema agli inizi degli anni Sessanta, si preoccupava dell'espansione del sistema scolastico dal punto di vista esclusivamente quantitativo, ma non curava di soddisfare l'esigenza ancora più acuta di interventi atti a migliorare decisamente la qualità dell'insegnamento, come veniva e viene tuttora praticato dalle nostre scuole. Omissione gravissima, nelle previsioni, ma ancor più nei fatti, tanto più che nulla induce a credere vi siano indicazioni che essa venga colmata oggi.

Recentemente il Censis ha pubblicato sul tema un Quaderno, *Valori civili e sociali. Ruolo dell'educazione*, della cui redazione, confesso, sono piuttosto fiero.

Nel Quaderno mi sono sforzato di chiarire la profonda differenza fra istruzione ed educazione.

Bene o male le istituzioni di tipo scolastico tradizionali riescono a trasmettere le conoscenze da una generazione all'altra, secondo un processo che ha consentito il formidabile progresso tecnico e lo sviluppo culturale dell'umanità. Ma quali strumenti consentono di educare, di influenzare e di modificare cioè gli atteggiamenti e, di riflesso, i comportamenti degli uomini? Indubbiamente ciò avviene di continuo: maestri, filosofi, profeti, leader carismatici, per il bene e per il male, ci riescono qualche volta.

Bisogna confessare che i meccanismi di cui si avvalgono ci sfuggono. Siamo bensì coscienti della forza dell'ambiente sociale in cui l'uomo vive ed opera; ma i meccanismi di cui essi si avvalgono ci sfuggono o comunque non sappiamo riprodurli a volontà.

La natura - buona o cattiva - dell'ambiente sociale in cui l'individuo nasce e vive, ha un'importanza essenziale per il modo con cui egli si comporterà nella vita.

In un libretto, *Le piccole virtù*, Natalia Ginzburg lamenta giustamente che nella famiglia i genitori siano più propensi a predicare la prudenza, la parsimonia, l'obbedienza che non ad infondere loro il coraggio, la generosità, la libertà del pensiero, il senso della giustizia, l'abnegazione, le grandi virtù umane.

Malgrado tanti progressi l'umanità sembra carente in un campo in cui potrebbe giuocarsi il suo futuro.

Forse sono state queste sue riflessioni sull'educazione, sulle sue carenze, sulla carenza di metodi con cui trasmetterla che l'hanno indotta a saltare negli ultimi anni ad un tema diverso,

ma in qualche modo collegato, quello delle attività illecite e del peso che esse hanno in Italia.

Un filo sottile in effetti collega livello culturale, educazione e diffusione del crimine, della malavita.

Gli ingegneri sono portati a rifuggire dagli aggettivi, e cercano di descrivere i fenomeni in termini quantitativi, con numeri. E' quanto ho cercato di fare interessandomi ai piani di sviluppo della scuola. Analogamente mi sono comportato di fronte all'allarme causato dal pauroso diffondersi del crimine e dal preoccupante suo rapido incremento. Quanti sono i criminali in Italia? Questa la domanda alla quale ho cercato di rispondere, sia pure avvalendomi di metodi inductivi. Se il guasto che essi arrecano all'anima del paese è incomensurabile, sembra utile avvertire quale sia, almeno come ordine di grandezza, il danno materiale che essi arrecano alla nostra economia ed ancor più quale sia la potenza numerica dell'esercito dei criminali.

Il testo *Il peso dell'illecito sul paese Italia*, edito per il Censis da Franco Angeli, cerca di rispondere a questi quesiti e denuncia il pericolo di una graduale assuefazione di tutti noi ad un male apparentemente irrefrenabile, che, come un sottile veleno, tende a pervadere anche quanti si ritengono immuni da un morbo perverso.

Sinora, ingegnere, in sostanza ci ha parlato di attività di lavoro ed abbiamo compreso come, oltre al lavoro, numerosi e svariati interessi e curiosità, in sostanza intellettuali, l'abbiano spinta ad occupare la sua mente. Ci ha anche fornito alcuni accenni alla sua passione per la montagna e come le escursioni e le ascensioni, che ha compiuto sino ancora a pochi anni or sono, abbiano occupato un posto di primo piano nella sua vita. Ma la vita è fatta anche di affetti e di legami familiari. Lei ha un figlio, Arturo. E' soddisfatto del rapporto che ha avuto e che ha tuttora con lui? Lei è stato sposato: considera di essere stato un buon marito? Amicizie, amori, viaggi, malattie...

Provo un senso di acuto rimorso dovendo riconoscere di non essere stato un buon padre per Arturo, e di essergli mancato proprio nel periodo in cui avrebbe avuto maggior bisogno di me. Erano anni duri ed intensi per me, assorbito dalle preoccupazioni per la carriera, perfino dai dubbi, in un certo momento, circa la possibilità di continuare a lavorare in Italia.

Più che stupido mi sento poi colpevole per averlo spinto ad iscriversi, conseguita la maturità, alla facoltà di Fisica, unicamente perché mi sarebbe piaciuto di averlo fatto io stesso.

Arturo non vi era tagliato ed è poi ripiegato su Economia e commercio, ma al momento di cercare un lavoro non ha ricevuto da me alcun aiuto e ha dovuto sbrigarsela da solo. Se la è cavata bene, ma non sono mai riuscito a capire e ad immedesimarmi nei problemi assicurativi di cui si è occupato e si occupa tuttora. Questo limita in parte gli argomenti nelle nostre conversazioni.

Lei si dichiara cattivo padre, ma chi la conosce sa che è un nonno non comune.

Credo di essere stato un bravo nonno per Andrea e Loredana. Nati quando ero già in pensione, ho avuto tempo e modo di star loro molto vicino. Anche perché la loro madre, Loni, me ne ha dato l'opportunità affidandomeli spesso con fiducia. Quando erano piccolissimi mi piaceva far loro il bagno, vestirli, coccolarli, vizziarli magari un poco e, se necessario, pulir loro il sedere. Con grande piacere appena possibile li portavo in viaggio o in escursione; li accompagnavo a scuola, intrattenendo spesso loro ed i loro coetanei con il racconto di storie vere o inventate.

La «storia del pidocchio», trasmessami da mia madre, l'ho ripetuta infinite volte a loro e ad attenti, piccoli bambini.

Il pericolo tuttavia nei rapporti fra nonni e nipoti consiste nella difficoltà che incontra l'anziano ad adeguarsi, a mano a mano, ai mutamenti che avvengono nei nipoti. Bisogna vincere la tentazione di comportarsi come se essi non maturassero rapidamente, continuando a bamboleggiarsi e ad intrattenerli con i temi ed argomenti dei loro primi anni di età.

Fino ad ora - i miei nipoti hanno venticinque e ventuno anni di età - mi sembra di essere riuscito a conformarmi, almeno in parte, alle trasformazioni avvenute in loro.

Lei si è sposato due volte; con la Piera ha vissuto quasi cinquant'anni, e ormai conosciamo le difficoltà che avete dovuto superare per gli ostacoli opposti dalle rispettive famiglie alla vostra unione. Ritiene di essere stato un buon marito?

Generalmente questa domanda sottintende la curiosità di sapere

se uno ha tradito la propria moglie. Non ho mai tradito né la Piera né la Silvia, anche se con la Silvia l'età sarebbe stato un ostacolo evidente. L'esser stato un marito fedele non toglie che non abbia dei rimorsi e non mi faccia dei rimproveri nei confronti dell'una e dell'altra. Per quanto concerne la Piera, nei primi anni di matrimonio non mi sono reso conto che la vita provinciale di Ivrea mal si addiceva al suo temperamento energico. Infelice è stato poi il tentativo di trasfondere in lei la mia passione per l'alpinismo. Avendola convinta, quando eravamo ancora fidanzati, a seguirmi in una arrampicata su roccia, ne è rimasta disgustata per il resto della vita.

Un errore simile l'ho fatto con Arturo, che a seguito di una escursione forse superiore alle sue forze ha trasferito al mare la passione che avrei voluto avesse per la montagna.

In realtà le cose con lui si sono svolte diversamente, come sono venute ad appurare di recente. Le mie insistenti raccomandazioni nel corso delle gite che facevamo insieme: «passa di qui», «bada a dove metti i piedi», «non fermarti», «non lamentarti per la sete», hanno finito coll'irritare Arturo, sino ad indurlo a liberarsi da una opprimente mia tutela anche in montagna. La Piera già preoccupata - più di quanto non immaginassi - per i pericoli che secondo lei correvo in montagna, ha ritenuto opportuno differenziare i rischi delle persone a lei care ed, abilmente, è riuscita ad indirizzare nostro figlio ai meno rischiosi sport marittimi.

Soprattutto negli ultimi anni della vita della Piera, quando era già invalida e in lento declino, ho la cattiva coscienza di non averla assistita e curata, né di esserle stato vicino, come constatavo facesse Edoardo Amaldi nei confronti di sua moglie, Ginestra.

E come si sono svolte le cose con la sua seconda moglie?

Restato vedovo nel 1975, mi sono sforzato di continuare nella consuetudine di andare in montagna, ma constatavo che le forze mi venivano meno, e che dovevo limitare sempre di più l'impegno e le difficoltà da superare.

Avevo ormai fissato la mia residenza ad Ivrea, in una grande e bella casa, che la Piera aveva arredato con lo straordinario buon gusto che la distingueva.

Ad Ivrea risiedeva anche la Silvia, sorella di Adriano Olivetti. Con Silvia ci conoscevamo sin dal 1922.

Alle volte quando due persone s'incontrano sorge fra loro della

simpatia, questa può trasformarsi in amicizia e sfociare magari in un senso di affetto reciproco. Quando le persone sono di sesso diverso, all'affetto può subentrare un qualcosa di più intimo e profondo. Spesso queste tappe si succedono in tempi brevi, e magari se ne salta qualcuna. Nel caso della Silvia e mio ci abbiamo impiegato sessant'anni, con una serie di piccoli avanzamenti ed arretramenti da una parte e dall'altra.

Anche Silvia aveva una notevole passione per la montagna. Da giovani abbiamo fatto alcune gite insieme. Una volta suscitò un certo scandalo l'aver trascorso insieme una notte in un rifugio alpino.

Ormai vecchi e vedovi entrambi abbiamo ripreso a fare qualche modesta gita nelle valli alpine.

Nel 1982, pur «giunto sul punto estremo della più estrema età», proposi a Silvia di passare insieme gli ultimi anni che ci restavano da vivere. Mi diede coraggio a proporlo mia sorella Paola. Avendole raccontato delle gentilezze che mi usava la Silvia ad Ivrea, esclamò: «Sfido io: la Silvia è sempre stata innamorata di te». Abbiamo così passato insieme otto anni.

Malgrado che i rimorsi che mi avevano angustiato per il mio comportamento verso la Piera mi suggerissero una maggiore comprensione per il lento degrado di una persona anziana, non sono sicuro di essere stato sempre abbastanza sollecito e premuroso neppure con la Silvia negli ultimi mesi della sua esistenza. Nel suo bisogno di assistenza e di affetto, qualche volta a tavola allungava la mano per carezzare la mia, impegnata in quel momento magari a tagliare il pollo. Un po' per non lasciar cadere il coltello, un po' per un senso di pudore verso chi sedeva con noi a tavola o ci serviva, facevo finta di non accorgermene.

Ora che non è più qui, che nella casa è venuta a mancare non solo e non tanto una sua presenza fisica, quanto quell'atmosfera densa dell'attaccamento, dell'affetto profondo che emanava da lei, ripeto, sono pieno di rimpianti e di rimorsi nei suoi confronti.

Credo peraltro che non sia il caso di andare oltre. Temo di cadere nel patetico, mentre mi pare di aver evitato sinora di cadere nel nostalgico.

Lei ingegnere, si considera un ottimista o un pessimista? Scorrendo i numerosi articoli da lei scritti negli anni Sessanta e Settanta per il «Corriere della Sera» e per il «Sole-24 Ore» sembra avvertire una sua viva curiosità per il futuro, ma anche una

propensione a previsioni catastrofiche. La lettura dei «Futuribili» ha avuto un notevole fascino su di lei. Un suo libro, Presente inquieto, avvenire oscuro, additando nell'educazione, in processi educativi migliori lo strumento per evitare probabili catastrofi prossime venture, non lascerebbe molto adito alla speranza per l'avvenire del genere umano.

Effettivamente è difficile non essere turbati dalle notizie di minacce, di catastrofi che, ad un ritmo sempre più incalzante vengono prospettate oggi da tanti uomini di scienza: l'effetto serra, il buco dell'ozono, le piogge acide, la desertificazione, l'Aids, l'esplosione demografica sembrano destinati a suscitare nell'animo degli uomini quello stesso angosciato attendismo che l'Apocalisse, con le parole «mille e non più mille», aveva diffuso nella cristianità dieci secoli or sono. Ove si aggiungano la crisi del Golfo, il risveglio dell'Islam, le difficoltà economiche dei paesi dell'Est, l'Africa nera alla fame, molti paesi dell'America del Sud che si reggono solo in virtù del traffico della droga, c'è poco da stare allegri. Eppure scappatoie, imprevedibili vie d'uscita la Storia dimostra di saper sempre trovare. Uno dei rimedi possibili - ad esempio il genocidio con la eliminazione dei paesi poveri da parte di quelli ricchi prospettato da alcuni - indicherebbe un futuro in cui i sopravvissuti non sarebbero più uomini ma belve mostruose, indegne a loro volta di sopravvivere.

Nella mia famiglia si amava sostenere le tesi più paradossali. Per indulgere a questo vezzo ne ho escogitata una, che mi diverte spesso esporre per scandalizzare le anime pie. La crescita del genere umano potrebbe essere frenata ove al controllo delle nascite, che comporterebbe il malinconico invecchiamento del consorzio umano, si sostituisse un «controllo delle morti».

Ad un'età prestabilita, da concordare, ma uguale per tutti - ad esempio intorno al settantesimo anno -, in occasione del compleanno ogni essere umano dovrebbe ricevere una pozione o una iniezione letale; e ciò indipendentemente dai meriti, dallo stato di salute, dalle condizioni familiari. Quale sollievo per gli istituti di previdenza! Ma quanta disoccupazione nella classe medica!

Sinora, devo riconoscerlo, non ho trovato nessuno che consideri con qualche favore una siffatta proposta.

Sembra di capire che lei ormai è stanco e forse stufo di parlare. Forse questa sua stanchezza si manifesta, perdoni se glielo di-

ciamo con tutta franchezza, nel parlare un po' a vanvera, nell'indulgere a quelle che nella vostra famiglia erano chiamate scempiaggini, nel dedicarsi quasi o senza quasi ad un vero e proprio vaniloquio.

Ci tolga tuttavia un'ultima curiosità.

Considera di aver trascorso una vita felice?

Non mi sento di rispondere a tale domanda. Si può parlare di felicità, in quanto esiste l'infelicità. Nel corso di una esistenza, specialmente se molto lunga, momenti di angoscia, di paura, di sconforto, di infelicità si alternano a momenti lieti e di gioia. Ma dolori e gioie, piaceri e dispiaceri, felicità ed infelicità non si prestano ad operazioni algebriche, non godono della proprietà additiva.

I momenti di felicità sono concepibili più che altro come anticipazione o come ricordo. Nell'uno e nell'altro caso quei momenti si spogliano delle sgradevolezze, degli inconvenienti piccoli e grandi che, nella realtà, quasi sempre accompagnano i momenti magici sognati.

Consentitemi di illustrare le ambivalenze di questi momenti dandovi il destro di raccontare un episodio della mia vita alpinistica. Con questo termineremo così in bellezza queste nostre lunghe conversazioni. Episodio che, nel ricordo, mi appare di «perfetta letizia», come avrebbe detto Fra Ginepro, francescano.

Un giorno di cattivo tempo con Guido Pontecorvo - uno dei numerosi fratelli che, più giovani di Franco Rasetti e di me, nella nostra adolescenza ci seguivano come «cuccioli» in montagna - percorrevamo una delle pendici laterali della Lötschenthal nell'Oberland Bernese. Guido ad un certo punto volle fermarsi; io proseguii da solo per il pendio assai scosceso. Non era una scalata difficile, ma la roccia era pessima, friabile, le pietre smosse erano coperte da vetrato e sotto di me un bel salto di roccia si perdeva nella nebbia. Procedendo molto abbottonato giunsi sul crinale al Beichpass che separa la Lötschenthal dalla Valle del Rodano a circa 3000 metri di altezza. Mi è apparso uno spettacolo grandioso: un immenso ghiacciaio solcato da grandi crepacci si stendeva ai miei piedi e si perdeva verso il fondo della Valle del Rodano. A destra una punta di quasi 4000 metri, il Nesthorn - cima poco nota e frequentata perché lontanissima da ogni base di accesso - si intravedeva fra nubi nerissime, minacciosa con le sue livide pareti ghiacciate.

Guido, l'essere umano a me più vicino, si trovava a qualche ora

di distanza, il freddo era intenso, il ritorno, se non precario, non era esente da qualche pericolo, anche per il temporale incombente. In uno stato un po' di apprensione e un po' di estasi trassi dal sacco di montagna una bellissima pesca e la mangiai pensando che, se nella discesa fossi caduto nel baratro, nulla mi avrebbe potuto togliere il piacere di averla gustata.

Momento di felicità o lo è solo oggi nel piacere di raccontarlo?

[Entra improvvisamente nello Studio lo Storico gridando:]

Basta, basta con queste sciocchezze! Avevo sperato, ascoltando un testimone degli eventi di quasi un secolo così ricco di vicende storiche, di raccogliere qualche documentazione orale e perciò più viva di qualunque traccia scritta, dei grandiosi avvenimenti cui ha assistito e che sono preziosi per il mio mestiere. Alcuni di questi avvenimenti, ingegnere, l'hanno toccata personalmente: morte, deportazione, prigionia, confino hanno colpito suoi congiunti, persone a lei care ed alcune anche lei. Lei stesso ha conosciuto ristrettezze economiche, perdita del posto di lavoro, prigionia, sospetto, ingratitudine.

Lei sorvola sopra tutto ciò, indugiando sulle nuvole nere, sui ghiacciai scintillanti, sui pettegolezzi familiari, sui dettagli organizzativi delle imprese in cui ha lavorato, si diverte ad esporre paradossi privi di senso. In verità, glielo confesso, sono rimasto profondamente deluso, dubitando dell'opportunità di includere le sue frivole conversazioni nel programma di lavoro di questa Fondazione, facendone oggetto di uno dei nostri Quaderni, in una collana di pubblicazioni serie, meditate, precise.

Lei, caro Storico è arbitro in materia, e considero legittimo e giustificato anche il rimprovero che spesso mi muove di non tenere nel dovuto rispettoso conto gli archivi storici, i documenti del passato.

La Storia la fanno i grandi uomini: Cesare, Lenin, Hitler, Cristoforo Colombo, Cristo, Marx, Einstein. Sulle loro gesta mirabili o perverse voi storici ricostruite il passato. Mi domando però se essi ed i loro contemporanei riconoscerebbero, nelle ricostruzioni che con tanto acume voi fate, il clima dell'epoca in cui essi sono vissuti ed hanno operato.

Ma i grandi con le loro gesta - grandi o perverse - hanno potuto scrivere la Storia solo in quanto c'eravamo noi, piccoli comuni mor-

tali, semplici granelli di sabbia che nella tempesta ci sforziamo con tutti i mezzi di portare avanti una banale, modesta, triviale, forse meschina vita di tutti i giorni. Noi...

[Lo Storico a questo punto si alza per replicare con vigore. Nella foga anche la Fulvi, D'Amicis, Martinoli si alzano in piedi, allontanandosi dai microfoni e non si sente più nulla].

*Finito di stampare nel Marzo 1991
dalla Litografia l'Immagine
coordinamento tecnico Centro Stampa
Città di Castello (Perugia)
Realizzazione grafica
Càlamo/Raffaele Cervasio*

Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti

1. Bartezzaghi, Della Rocca, *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche.*
2. D'Alimonte, Reischauer, Thompson, Ysander, *Finanza pubblica e processo di bilancio nelle democrazie occidentali.*
3. Ciborra, *Organizzazione del lavoro e progettazione dei sistemi informativi.*
4. Giuntella, Zucconi, *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità.*
5. Della Rocca, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia.*
6. Ciborra, *Gli accordi sulle nuove tecnologie. Casi e problemi di applicazione in Norvegia.*
7. Pisauro, *Programmazione e controllo della spesa pubblica nel Regno Unito.*
8. Perulli, *Modello high tech in USA.*
9. Centro Studi (a cura del), *Le relazioni industriali nella società dell'informazione.*
10. Martini, Osbat, *Per una memoria storica delle comunità locali.*
11. Schneider, *La partecipazione al cambiamento tecnologico.*
12. Bechelloni, *Guida ragionata alle riviste di informatica.*
13. Artoni, Bettinelli, *Povertà e Stato.*
14. Santamaita, *Educazione, Comunità, Sviluppo.*
15. Fabbri, Greco, *La comunità concreta: progetto e immagine.*
16. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio.*
17. Schneider, Schneider, *Les fondations culturelles en Europe.*
18. Bechelloni, Buonanno, *Lavoro intellettuale e cultura informatica.*
19. Celsi, Falvo, *I mercati della notizia.*
20. Luciani, *La finanza americana fra euforia e crisi.*
21. il Campo, *La professione giornalistica in Italia.*
22. Sartoris, *Tempo dell'Architettura - Tempo dell'Arte.*
23. Bassanini, Ranci, *Non per profitto.*
24. Maglione, Michelsons, Rossi, *Economie locali tra grande e piccola impresa.*
25. Cuzzolaro, Frighi, *Reazioni umane alle catastrofi.*
26. D'Amicis, Fulvi, *Conversando con Gino Martinoli.*

